



GÖTEBORGS UNIVERSITET

Utmaningar i offentliga sektorns digitaliseringsarbete

En empirisk studie av de utmaningar som kan försvåra en kommuns fortlöpande digitalisering

Challenges in the digitalization of the public sector

An empirical study of challenges that can obstruct a municipality's continuous digitalization

MATS JADESKÄR
ROBERT LYCKVI

Masteruppsats i Informatik

Rapport nr. 2017:058

Abstract

Sweden's municipalities and the county councils are facing a massive workload that is connected to change; the vision is that Sweden will in 2025 fully utilize the digital technology. The aim is to become the world leader in using and taking the advantage of digitalization that can be offer in e-health and administration. This work of change will have a profound effect on how the municipal administrations utilize digital technology. The idea is that digitization, including the introduction of welfare technology, will facilitate the employees and increase citizens' independence, more equal health, and create greater influence and participation in a democratic social life.

We have done a qualitative study to get an understanding of the barriers that may be delaying the introduction of digital welfare technology in a medium-sized municipality in western Sweden. The results show that the administration must manage and continue with the three overall challenges: complexity, consensus and resources. As a result of the challenges identified, management has to create an overall vision for management and its operations in order to create manageable partialities, goals and sub-goals. Management must promote communication within and between activities, thus creating greater scope for utilizing and developing internal knowledge and creating consensus within the administration. Clear visions and increased knowledge along with decentralized mandates to the businesses can help them handle future challenges. This study has created a framework that contributes to analyzing complex changes and to a deeper understanding of the challenges that change work in many of Sweden's municipalities and county councils need to handle when digitizing their operations.

Keywords: Digitalization, public administration, complexity, consensus, resources, change management.

Abstrakt

Sveriges kommuner och landsting står inför ett massivt förändringsarbete, visionen är att Sverige år 2025 skall utnyttja välfärdsteknologin fullt ut och att Sverige återigen skall bli världsledande på att ta tillvara på de möjligheter som e-hälsa och digitaliseringen erbjuder. Detta förändringsarbete kommer att få långtgående effekter på hur de kommunala förvaltningarna utnyttjar den digitala tekniken. Tanken är att digitalisering inklusive införandet av välfärdsteknologi skall underlätta för de anställda och ge medborgarna större självständighet, en mera jämlik hälsa samt skapa ett större inflytande och delaktighet i ett demokratiskt samhällsliv.

Vi har genomfört en kvalitativa studie för att kunna få en förståelse för de hinder som kan vara fördröjande vid införandet av digital välfärdsteknologi i en medelstor kommun i Västsverige. Resultatet visar att förvaltningen måste hantera och arbeta vidare med tre övergripande utmaningar: komplexitet, samförstånd och resurser. Följden av de funna utmaningarna är att förvaltningen måste skapa en övergripande vision för förvaltningen och dess verksamhetsgrenar för att kunna skapa hanterbara delvisioner, mål och delmål. Förvaltningen måste främja kommunikation inom och mellan verksamheter och således skapa större utrymme för att ta tillvara och utveckla sin interna kunskap och skapa ett samförstånd inom förvaltningen. Tydliga visioner, ökad kunskap tillsammans med decentraliserade mandat till verksamheterna kan hjälpa dem att hantera de framtida utmaningarna. Studien har skapat ett ramverk som bidrar till att kunna analysera en komplex förändring och skapa en djupare förståelse för de utmaningar som förändringsarbetet i många av Sveriges kommuner och landsting kan komma att behöva hantera när de skall digitalisera sin verksamhet.

Nyckelord: Digitalisering, offentlig förvaltning, komplexitet, samförstånd, resurser, förändringsledning.

Tack

Under våren 2017 har vi haft förmånen att få genomföra intervjuer med ledning och personal på en Socialförvaltning i en Västsvensk kommun. Vi är mycket tacksamma att de med stor entusiasm och nyfikenhet har ställt sina resurser till vårt förfogande så att vi har kunnat genomföra vår forskning som har utmynnats i denna uppsats på avancerad nivå vid Institutionen för tillämpad IT.

Vi vill rikta vår tacksamhet till:

Dina Koutsikouri, vår handledare på Göteborgs universitet, för att du outtröttligt har inspirerat oss och visat oss riktningen på hur vi själva skall hitta vägen till kunskapens källa och hur vi kan ta oss igenom de utmaningar och undvika de återvändsgränder som den akademiska forskningen har.

Våra kontaktpersoner på Socialförvaltningen, som har ombesörjt alla praktiska detaljer som behövde samordnas för att kunna genomföra den här studien..

Till alla er respondenter, utan era generösa bidrag vår studie hade detta examensarbete aldrig kunnat genomföras.

Mats, vill tacka sin fru Ulrica och sonen Philip, de har visat all kärlek och förståelse, trots att jag har använt all min tid till studier och uppsatsskrivande.

Robert vill tacka sin fru och sin bonusson som har visat kärlek och förståelse trots att han spenderat nästan all sin lediga tid i arbetsrummet med studier och uppsatsskrivande.

Robert vill även tacka sin arbetsgivare som varit förstående och flexibel under genomförandet av den här studien.

Mats Jadeskär & Robert Lyckvi

Innehållsförteckning

Terminologi	7
1. Introduktion	8
1.1 Forskning kring digitalisering av den offentliga sektorn	9
1.2 Problemområde	10
1.3 Syfte och frågeställning	12
1.4 Avgränsningar	12
2. Teoretiska utgångspunkter	13
2.1 Centrala begrepp för studien	13
2.2 Relaterad forskning	15
2.2.1 Digitalisering	15
2.2.2 Förändringsledning	16
2.2.3 Förändringsledning vid genomförande av digitalisering	18
2.3 Teoretiska perspektiv	19
2.3.1 DELTA-ramverket	19
2.3.2 Kotters 8-stegsmodell	23
2.3.3 Intressentanalys	25
2.3.4 CATWOE	26
2.3.5 Ett sammansatt perspektiv för analys	28
3. Forskningsmetod	29
3.1 Litteraturstudier och insamling av teori	29
3.2 Datainsamling	30
3.3 Urval av respondenter	33
3.4 Analys av insamlad empiri	34
4. Resultat	37
4.1 Generella observationer	37
4.2 Funna meta-utmaningar	39
4.2.1 Komplexitet	40
4.2.2 Samförstånd	45
4.2.3 Resurser	48
5. Diskussion	54
5.1 Studiens resultat i förhållande till annan forskning	54
5.2 Hur förhåller sig funna Meta-utmaningar till existerande forskning?	55
5.2.1 Komplexitet	55
5.2.2 Samförstånd	57
5.2.3 Resurser	60
5.3 Författarnas egna reflektioner	63

5.4 Metodreflektion	64
5.5 Framtida forskning	66
6. Slutsatser	67
Referenslista	70
Appendix 1: Intervjufrågor	75
Appendix 2: Kodningsmall	78
Appendix 3: Information om insamlad empiri	79
Appendix 4: Genomförandeprocess datainsamling	80

Terminologi

Aktör	En intressent som är delaktig i genomförandet av förändringen, i den här studien t.ex. en chef eller en anställd.
Intressent	En person som påverkar eller påverkas av en förändring, i den här studien t.ex. en anställd eller en medborgare. Aktörer, kunder och ägare, se nedan, är intressenter.
Digitaliseringsarbete	En transformation möjliggjord av teknologi som hjälper förvaltningens personal och medborgare att samarbeta och interagera på ett sätt som skapar gemensamma värden
Kund	En intressent som påverkas av förändringen, alla de personer som påverkas positivt eller negativt av förändringen.
Medborgare	En person som bor i berörd kommun, nyttjar ev. de tjänster som den studerade förvaltningen tillhandahåller
Välfärdsteknik	Teknik som möjliggör för medborgarna att mer självständigt hantera sin egen välfärd, trygghet och delaktighet i vardagen. En mer utförlig beskrivning i kapitel 2.1.
Ägare	En intressent som kan initiera eller stoppa en förändring.

1. Introduktion

Sverige har som mål att år 2025 vara bäst i världen på att använda digitaliseringen för att öka effektiviteten och underlätta vardagen för medborgarna via digitala resurser och tjänster (SOU 2016:89; Socialdepartementet & SKL 2016). Tyvärr så visar resultaten hittills på återkommande problem (Shekarabi 2016; SOU 2016:89; Socialstyrelsen 2017).

Sveriges civilminister Ardalan Shekarabi (S) uttrycker sin önskan om att Sverige skall återta sin världsledande position inom den digitala förvaltningen, han pekar på att flera miljarder kronor kan frigöras genom att effektivisera förvaltningarna i Sverige (Shekarabi 2016). Stora delar av Sveriges offentliga sektor står inför enorma förändringsarbeten om Sverige år 2025 skall vara bäst i världen på att ta tillvara den digitala välfärdstekniken och underlätta vardagen för medborgarna (SOU 2016:89). Välfärdsteknologi är kunskapen om välfärdsteknik, begreppet som sådant är i ständig förändring drivet av det som redan gjorts och resultaten därav, vad medborgarna vill ha, vad tekniken möjliggör och vad samhället i stort kräver och accepterar. Den nuvarande omställningen, driven av digitaliseringen, handlar om att medborgaren själv kan exempelvis hålla kolla på mätvärden, idka egenvård och interagera med en offentlig förvaltning eller en privat leverantör när så behövs (SOU 2015:65).

Många av samhällets medborgare kommer någon gång under året i kontakt med någon av de större kommunala sektorerna som återfinns inom hälso- och sjukvård, skola och omsorg samt socialtjänsten. Digitaliseringen erbjuder stora möjligheter för medborgarna att själva vara mera delaktiga och få ett större inflytande över de beslut som direkt påverkar det samhällskontrakt som finns mellan myndigheter och medborgare (Socialdepartementet & SKL 2016). Den digitala tekniken kan i stor utsträckning underlätta för den enskilde vid behov av stöd, vård eller omsorg. Civilminister Shekarabis ambition och vision är önskvärd, men den kommer att ställa stora krav på de beslutsfattare inom Sveriges kommuner och landsting som skall ta

till sig möjligheterna och omvandla dessa till meningsfulla tjänster som de enskilda medborgarna är i behov av och efterfrågar.

Enligt Socialstyrelsen (2017a) går förändringen långsammare än vad som är önskvärt och dessutom går förändringsarbetet olika fort i olika kommuner (Ek & Lindroth 2016). Redan 2016 visade Riksrevisionen (RIR 2016:14) att det finns flera olika anledningar till att digitaliseringen haltar: regeringen hade inte skapat tillräckliga förutsättningar och de offentliga aktörerna driver inte utvecklingen i linje med regeringens mål. Syftet med denna intervjustudie var att få en djupare förståelse för vad som motverkar, försvårar eller försenar digitaliseringen av de verksamheter som normalt ligger under socialförvaltningens ansvar. Vi upplevde att studier om vilka utmaningar som kommunerna har i sin digitalisering var underbeforskat, detta ledde oss till att undersöka ett pågående förändringsarbete inom socialförvaltningen i en västsvensk kommun. Förändringsarbetets syfte var att skapa och ta tillvara på de möjligheter som digitaliseringen erbjöd samtidigt som de ställde om förvaltningens rutiner för att genomföra förändringen och använda den digitala välfärdstekniken.

1.1 Forskning kring digitalisering av den offentliga sektorn

Vid en sökning via SCOPUS med orden "digitalization AND change OR transformation" fick vi 395 träffar efter att icke relevanta träffar och områden uteslutits. När sökorden "('public sector' OR municipal*)" lades till sjönk antalet träffar till 12. Detta antyder att det finns färre studier inriktade på forskning kring digitalisering och transformation inom den offentliga sektorn. Jämfört med den kommersiella och privata sektorn ger detta en faktor på ca: 1 till 40 i skillnad. Digitaliseringskommissionen (SOU 2016:89) påtalar att det finns ett behov av att bättre förstå faktorer och aspekter som påverkar digitaliseringen. Ett sätt är att öka förståelsen och framkalla idéer om hur digitalisering kommer att påverka individer och samhälle genom att öka innovationsförmågan och identifiera de stora utmaningarna. Lundevall et. al. (2012) påpekar behovet av att förbereda och planera innan förändringen påbörjas. Digitalisering kan radikalt påverka hur organisationen fungerar och kan hantera berörda intressenter, organisationens inställning till

förändring samt den strategiska anpassningen. Vi anser att ovanstående påvisar att det finns ett behov av en djupare förståelse av hur digitaliseringen påverkar offentliga förvaltningar. Detta för att kunna finna och därefter lösa de eventuella hinder och problem som kan eller kommer att uppstå. Dessutom behöver dessa utmaningar och inbördes samband belysas och kartläggas med hjälp av ytterligare forskning.

1.2 Problemområde

Det är inte alldeles uppenbart, men Sverige står inför mycket stora demografiska utmaningar. Det är inte bara den ökande åldern som sätter käppar i det demografiska hjulet, enligt SCB (2014) kommer befolkningen år 2060 att bestå till 52 procent av människor i åldersgruppen 20-64 år och år 2030 kommer det finnas 30 procent fler barn i skolåldern än idag (SCB, 2014). Detta kommer att få stora konsekvenser för hur resurserna skall inhämtas och fördelas. Kombinationen av sjunkande andel skattebetalare i förhållande till efterfrågan på skattefinansierade välfärdstjänster inom skola, sjukvård och omsorg kommer att kräva stora effektiviserings- och förändringsarbeten inom den offentliga sektorn. Det finns dock mycket stora vinster att uppnå om Sveriges kommuner och landsting till fullo lyckas att ta till vara på digitaliseringens möjligheter. Den offentliga sektorn behöver i högre grad förstå digitaliseringens möjligheter och utmaningar för att kunna utveckla lösningar som ökar effektiviteten och uppfyller medborgarnas förväntningar. Allt detta framkommer i de olika rapporter som framtagits av digitaliseringskommissionen mellan 2009-2015.

I Sverige finns ett stort fokus inom den offentliga sektorn på att genomföra en digitalisering, samtidigt finns det tydliga indikationer på att det går långsammare än vad som är önskvärt samt att investeringarna i förhållande till uppnådda resultat visar på en hög grad av ineffektivitet. Vi fann gapet mellan önskad förändring och förmågan att genomföra den intressant att studera. För att utröna vilka faktorer som försenar digitaliseringen sökte vi efter en organisation som stod i begrepp att påbörja digitaliseringen, det vill säga. där det fanns en tydlig vilja att digitalisera samtidigt

som de ännu inte hade kommit till den aktiva genomförandefasen. Genom vår handledares nätverk kunde vi etablera kontakt med en kommun i västra Sverige som uppfyllde våra kriterier.

En naturlig reaktion är att studera hur olika företag i det privata näringslivet genomfört lyckade arbeten inom digitalisering och sedan återanvända deras processer för att förändra den offentliga sektorn. Frågan är om det går att likställa förändringen inom ett privat företag, vars huvudsakliga mål är att göra en så stor vinst som möjligt, med den förändring som kommer att ske inom en offentlig förvaltning? Avsaknaden av akademisk konsensus, huruvida det finns en skillnad eller inte och vad denna skillnad i så fall beror på, ger en indikation om att så inte nödvändigtvis är fallet. Van Der Wal, De Graaf & Lasthuizen (2008) har i en studie beskrivit de skillnader som finns mellan sektorerna. Chefer inom den offentliga sektorn anser att deras tre viktigaste delar inom uppdraget är att "ta ansvar", "lagenlighet" och "omutlighet" medan chefer inom den privata sektorn anser att deras tre viktigaste delar i uppdraget är att producera "lönsamheten", "ta ansvar" och skapa "tillförlitlighet" (Van Der Wal, De Graaf & Lasthuizen 2008). Skillnaden i värdegrunder och uppdragets karaktär ger en indikation på att det finns skillnader mellan att leda ett förändringsarbete i en offentligt förvaltning kontra att leda förändring inom den privata sektorn då de strävar mot olika slutmål. Organisatoriska skillnader mellan den offentliga och privata sektorn är också en viktig dimension. Den här studien har valt att utgå från de skillnader som väl beskrivs i publikationer utgivna av Boyne (2002) samt av Karp & Helgö (2008) då vi delar deras syn på den offentliga förvaltningen. Utgångspunkten för den här studien är således att det finns skillnader mellan den privata och offentliga sektorn såsom: helt eller delvis frånvarande av konkurrenstryck inom den offentliga förvaltningen (Boyne 2002); offentliga förvaltningar har flera olika intressenter som de *måste* erbjuda service till (Boyne 2002); tjänsterna måste vara anpassade och tillfredsställa de krav som kommer från till exempel regeringen, ministrar, media och från medborgare (Karp & Helgö 2008); den offentliga sektorn värderas inte utifrån dess förmåga att generera vinster utan på dess förmåga att skapa sociala värden för sina medborgare (Karp

och Helgö 2008); offentliga organisationer och förvaltningar måste vara mottagliga och öppna för påverkan av externa händelser (permeabilitet/öppenhet) till skillnad från den privata sektorn som kan välja att ignorera detta Boyne (2002); offentliga förvaltningar är mer instabila då de måste ta hänsyn till politiska förändringar (Boyne 2002).

1.3 Syfte och frågeställning

Syftet med studien är att få en djupare förståelse för vad som motverkar, försvårar eller försenar digitaliseringen av en medelstor svensk kommun. Vi valde att kalla dessa hinder *utmaningar*. För att få en förståelse för den pågående förändringsprocessen lät vi följande fråga guida studien:

Vilka är de mest framträdande utmaningarna när det gäller ledning av en kommuns digitaliseringsarbete?

Genom att undersöka tidigare utförda, pågående och planerade projekt inom kommunen gällande förändringar kopplade till digitaliseringsarbete kan studien ge ett bidrag till en holistisk förståelse av vilka utmaningar som riskerar att fördröja digitaliseringen av en kommun.

1.4 Avgränsningar

Studien omfattar inte hela den kommunala verksamheten, det studerade objektet var kommunens socialförvaltning som fick utgöra en representation av kommunen. Studien fokuserar på ett kommande förändringsarbete som digitaliseringen skulle komma att kräva, samt de aspekter som organisationen själva hade möjlighet att styra och påverka. Det är de intervjuade respondenternas uppfattningar om tidigare förändringar och tankar kring en kommande förändring som studeras. Studien beaktar inte kommunens eller socialförvaltningens interna systemstruktur gällande IS och IT. Studien relevans kan eventuellt begränsas av den studerade kommunens egenskaper såsom t.ex. antal medborgare, dess medborgares åldersfördelning, kommunens geografiska storlek och placering.

2. Teoretiska utgångspunkter

I det här kapitlet presenterar vi centrala begrepp som återkommer i studien, relevant relaterad forskning inom studiens ramar och de teorier som nyttjats för att skapa det ramverk som används för att analysera insamlad empiri.

2.1 Centrala begrepp för studien

Begreppet *välståndsteknik* är vanligt förekommande i samband med att digitalisering diskuteras inom offentlig förvaltning. Det kan ses som ett paraplybegrepp i ständig förändring, drivet av vad som redan gjorts och resultaten därav. Utvecklingen styrs utifrån medborgarnas behov, vad tekniken möjliggör och i stort av vad samhället kräver och accepterar (SOU 2015:65). Socialstyrelsen (2017b) definierar välståndsteknik som:

“digital teknik som syftar till att bibehålla eller öka trygghet, aktivitet, delaktighet eller självständighet för en person som har eller löper förhöjd risk att få en funktionsnedsättning. Välståndsteknik kan användas av personen själv, en närstående eller någon annan i personens närhet och kan ges som bistånd, förskrivs som hjälpmedel för det dagliga livet eller köpas på konsumentmarknaden.”

Den studerade kommunala förvaltningen uttryckte att de med hjälp av välståndsteknik ville främja personer med funktionsnedsättning och därigenom öka dess delaktighet, självständighet och trygghet.

Digitaliseringen beskrivs ofta som något vi står inför, något som inom kort kommer att förändra det mesta (SOU 2016:89). Eftersom det inte finns någon enhetlig definition för termen digitalisering uppstår ofta missförstånd om vad som avses med det och på vilket sätt det skiljer sig från till exempel datorisering. Det är tydligt att begreppet digitalisering är i rörelse och numera omfattar mera än ökad användning av datorer och internet (Svensk Ordbok 2017; Wikipedia 2017b; Gartner 2017a).

I vardagligt tal ses ofta orden digitalisera, datorisera, och digital transformation som synonyma med digitalisering, det uppstår därmed missförstånd kring vad som egentligen avses. I studien definierar vi **digitaliseringsarbete** som: **En transformation möjliggjord av teknologi som hjälper förvaltningens personal och medborgare att samarbeta och interagera på ett sätt som skapar gemensamma värden.** Förväntade värden är en ökad effektivitet i förvaltningens utförande och/eller en ökad upplevelse av effektivitet, delaktighet, kvalitet och trygghet hos medborgaren.

Det engelska ordet *digitization* definieras som "...the process of changing from analog to digital form..." (Gartner 2017b), det svenska motsvarande ordet är enligt Svensk ordbok (2017) *digitalisera* och översättningen av dess definition blir "... en process som omvandlar en analog representation till en digital representation... ". För att digitalisera objekt eller processer används informationsteknologi, det skapar digitala representationer/artefakter av fysiska objekt (Kallinikos et al 2010) eller organisationella rutiner (Leonardi 2010). En förutsättning för att kunna digitalisera är att en datorisering är genomförd.

Att *datorisera* handlar om att tidigare manuella arbetsuppgifter förenklas med hjälp av informationsteknologi (Svensk ordbok 2017a; Wikipedia 2017a), synonyma termer enligt Wikipedia (2017a) är rationalisering eller automation. Datorisering är i sin tur en förutsättning för det som digitalisering i dagligt tal syftar på, begreppet motsvaras av det engelska ordet *digitalization*. Gartner (2017a) definierar Digitalization som "... the use of digital technologies to change a business model and provide new revenue and value-producing opportunities; it is the process of moving to a digital business." I svensk översättning blir det "...användandet av digital teknologi för att förändra affärsmodeller och skapa nya intäkter och värdeskapande möjligheter; det är förändringen till en digital verksamhet", vilket närmar sig digital transformation.

Genom att digitalisera skapas digitala representationer av artefakter, det kan vara i form av att en webbsida används för att dokumentera en transaktion istället för en pappersblankett. *Digital transformation* resulterar i att arbetet utförs på ett nytt sätt och/eller av en ny person, det kan till exempel vara att kunden själv skapar sin beställning via en webbsida istället för att de ringer till en orderavdelning och muntligt genomför beställningen.

2.2 Relaterad forskning

I det här kapitlet presenteras först relevant existerande teori som relaterar till digitalisering och förändringsledning. Därefter presenterar vi det meta-ramverk och de metoder som användes för att skapa ett sammansatt perspektiv vilket gav stöd i analysen av studiens empiri.

2.2.1 Digitalisering

Digitaliseringen har en stor påverkan på hur organisationer i den publika sektorn arbetar och utvecklas (Dunleavy 2006; Lundevall et. al. 2012;SOU 2016:89). Informationsteknologin (IT) har möjliggjort stora förändringar inom den publika sektorn, den första vågen handlade om datorisering och automation och den har, där den genomförts, kraftigt reducerat behovet av tjänstemän som handhar manuella processer. Den andra vågen handlade om mindre och mer inkrementella förbättringar, men även den har inneburit besparingar. Gemensamt för de två första vågorna är att de inte skapat någon större transformation av berörda verksamheter. När de skedde, under 1990 talet, appliceras detta på den redan existerande organisationskulturen och existerande förhållanden som fanns mellan den publika sektorns parter.

Även om datoriseringen är en viktig del av verksamheten så har den blivit en osynlig infrastruktur som i förstahand ses som ett sätt att öka effektiviteten (Dunleavy 2006). Det som är nytt i den pågående digitaliseringen, enligt Dunleavy (2006), är att Internet och relaterad teknologi numera är väldigt tillgängliga för den publika sektorns aktörer, medborgare och medborgare. Inom näringslivet har den ökade

tillgängligheten, generaliseringen och interaktiviteten hos internetbaserade tjänster, Webb 2.0, resulterat i till exempel sociala medier samt nya sätt att möta kunder. Dessa nyheter har möjliggjort ökad interaktivitet och engagemang hos berörda parter (Sashi 2012; Malthouse et al 2013). På liknande sätt håller även den publika sektor på att digitalisera sig genom att skapa olika typer av digitala tjänster för olika grupper av användare, genom att ta bort pappersflöden och ersätta dem med digitala dokument (Dunleavy 2006; SOU 2016:89; SOU 2016:01). Digitaliseringen inom samhället i stort har skapat förväntningar hos de medborgare om hur de skall kunna interagera med offentliga verksamheter (SOU 2016:89), till exempel en förvaltning inom en kommun.

Sammantaget står det klart att digitaliseringen skapat ett större behov av att genomföra förändringar inom alla typer av verksamheter i den offentliga sektorn. Följden blir att det finns ett stort behov av att kunna genomföra en kontrollerad förflyttning från ett icke digitaliserat och/eller datoriserat nuläge, till en önskad framtida version av organisationen där digitaliseringen är väl mottagen av alla berörda intressenter. För att kunna leda verksamheten mot en mera digitaliserad förvaltning behövs förändringsledning.

2.2.2 Förändringsledning

Burnes (2009) ser inte på förändringsledning (Change Management) som en tydlig vetenskap, den är mer baserad på samhällsvetenskapliga discipliner och traditioner vars rötter är spårbara till exempelvis epistemologi. Förändringshantering är relaterad till hur organisationer förändras, hur de påverkas och hur förändringen i sig kan styras (ett normativt tillvägagångssätt) eller hanteras (en analytisk metod) för att underlätta förändringen och begränsa negativa effekter från förändringsprocessen på organisationen. Ett sätt att närma sig en organisation är att se på den som ett öppet system konstruerat av sammankopplade delar (komponenter) där en förändringsprocess i en del oavsiktligt påverkar andra (Burnes 2009). Ett sätt att förstå karaktären av en förändring utgår från att förstå dess perspektiv, omfattning och typ (Magoulas et al 2012a).

Perspektivet av förändringen handlar enligt Magoulas et al (2012a) om var på skalan mellan ett hårt och mjukt systemtänkande den hamnar. Det hårda systemtänkandet utgår från en positivistiskt och reduktionistiskt synsätt, det vill säga, att komponenter i systemet har givna egenskaper som är möjliga att objektivt utröna; förändringen syftar till att optimera ett existerande arbetssätt genom att styra förändringen mot en nutida eller framtida kravbild (Magoulas et al 2012a). Problemlösaren ses i den här ansatsen som extern och frikopplad från förändringen. Motsatsen, det vill säga, mjukt systemtänkande arbetar utifrån förutsättningen att en komponents egenskaper helt beror på dess syfte och den omgivning som den existerar i. Definitionen av en komponent görs genom att analysera dess påverkan i det sammankopplade systemet. Förändringen syftar till att lösa mer otydliga problem som till exempel en missnöjdhet, ett bristande stöd eller bristande samarbete mellan delar i organisationen (Magoulas et al 2012a). Arbetet med att förstå 'problemet' görs via samtal eller diskussioner mellan intressenter. Utöver att analysera hur förändringen skall ske så tar mjukt systemtänkande också hänsyn till vad som skall ske och varför. Problemlösaren ses som en del av förändringen, hen påverkas således av den, och förväntas belysa samt väga olika perspektiv mot varandra (Magoulas et al 2012a).

Omfattningen av förändring kan vara lokal, strukturell eller interorganisationell (Magoulas et al 2012a). Lokala förändringar är begränsade till en avdelning i en organisation och präglas av en närhet mellan den som tar beslutet och den miljön som påverkas. Vare sig förändringen initieras inom avdelningen eller i dess omgivning så anpassas den till avdelningens lokala omständigheter. En strukturell förändring påverkar två eller fler avdelningar, vilket bidrar med en diversitet gällande prioriteringar och miljöer som påverkas. En interorganisationell förändring har utöver karaktäristiken av en strukturell förändringen en omfattning som påverkar flera organisationer. Interorganisationella förändringar innebär diversitet gällande prioriteringar, systemmiljöer som är större och att hänsyn måste tas till kontraktuella avtal och frågor. Det är inte ovanligt att avdelningars olika miljöer och syn på

förändringen skapar politiska ställningstaganden och konflikter inom organisationen och i fallet med interorganisationella förändringar även mellan organisationer (Magoulas et al 2012a).

En organisation kan beröras av olika typer av förändring, Magoulas et al (2012a) definierar inkrementell förändring, transformation och reorientering. Inkrementell förändringar syftar först och främst till att öka effektiviteten, det vill säga, att göra saker på rätt sätt samt hushålla med resurser vid framställning av produkter och tjänster. Ett vanligt exempel inkrementell förändring är att man gör små förbättringar i processen. Transformation syftar till att omvärdera, på ett mer genomgripande sätt hur man producerar produkten eller tjänsten, men produkten som sådan är densamma även om man helt gjort om processen. Datorisering är ett exempel på en bidragande faktor till transformation. Reorientering handlar inte om att effektivisera hur organisationen producerar en produkt eller tjänst, det handlar om att ställa om sin verksamhet till att göra något helt annat. Verksamhetens mål och vision ändras helt under en reorientering (Magoulas et al 2012a).

2.2.3 Förändringsledning vid genomförande av digitalisering

Datorisering och automatisering används som ett medel för att optimera verksamheten och kan ses som en inkrementell förändring med ett hårt systemtänkande, till exempel förbättring av dess processer, förändringen kan vara allt mellan lokal och interorganisationell. Digital transformation kan ändra processer som tidigare varit interna till att vara bemannade av de som tidigare varit kund. Förändring vid en digitalisering närmar sig en mer radikal förändring med mjukare systemtänkande, verksamhetens sätt att interagera med olika aktörer ändras och det skapar nya behov av hur olika parter förhåller sig till varandra. Digital transformation är strukturell eller interorganisationssik i sin karaktär. Den ökade komplexiteten i digitaliseringen ökar således behovet av förändringsledning.

2.3 Teoretiska perspektiv

Studien tar sin utgångspunkt i ett holistiskt perspektiv och det teoretiska ramverk som ligger till grund för studien är valt för att vara generellt och skall kunna uppfatta bredden av organisationsförändringar och samtidigt ha möjlighet att fånga de egenheter som organisationer har enligt Boyne (2002). Det finns många ramverk som är vanliga och vitt spridda, men de är ofta specialiserade på en viss del i förändringsarbetet eller vissa situationer (Enquist et al., 2001).

Att omforma en organisation från dess nuvarande form till en ny framtida önskad form är ett komplext arbete (Ackoff 1998; Dunleavy et al 2006; Enquist, Magnusson & Nilsson 2006; Lundevall et. al. 2012). Enquist et al. (2001) definierar ett meta-ramverk, DELTA, vilket kan hjälpa förändringsledare att skapa ett anpassat arbetssätt för att hantera, styra, planera och genomföra den önskade förändringen.

2.3.1 DELTA-ramverket

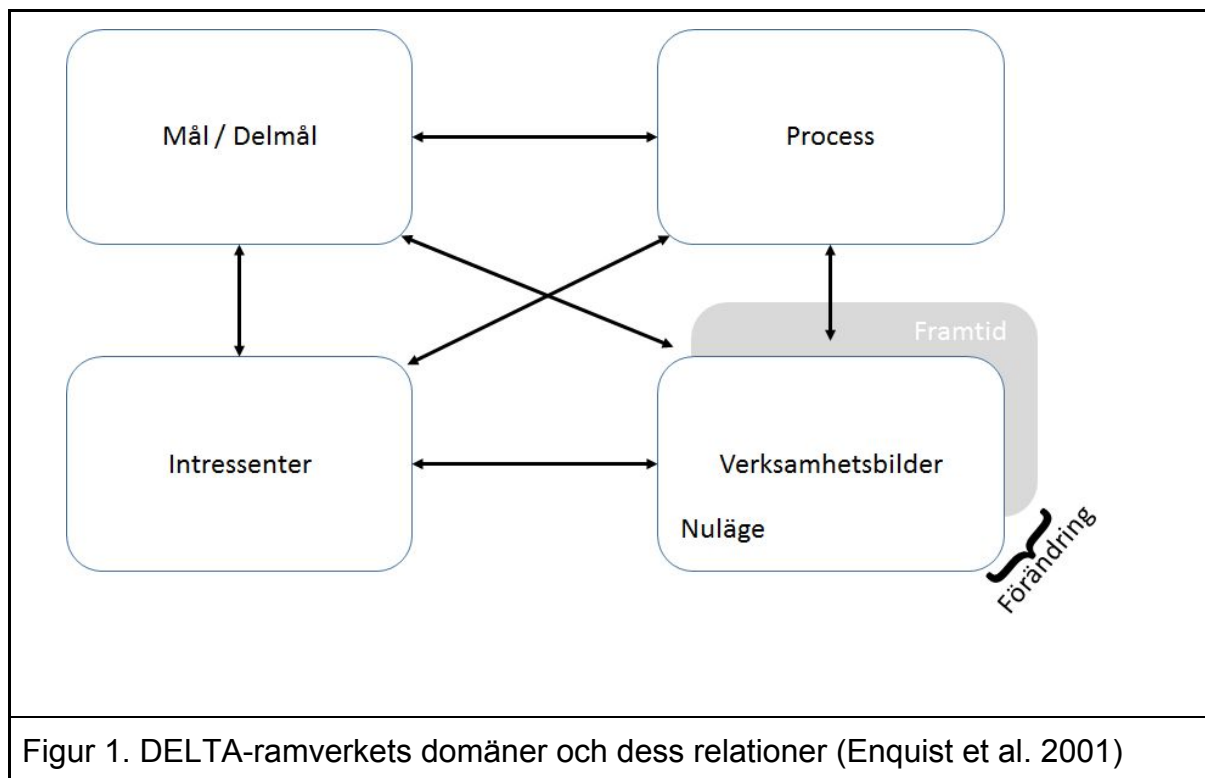
DELTA är ett ramverk utformat för att ge stöd i verksamhetsutveckling och i utveckling av IS/IT-system samt ge stöd i planering och införande.(Enquist et al. 2001). Enligt Enquist et al. (2001) syftar DELTA till att möjliggöra en koppling mellan tänkande och utförande i en organisation och därigenom skapa en förståelse och medvetenhet om vad som skall göras för att skapa meningsfull utveckling. DELTA fokuserar på hur en organisation samarbetar baserat på dess existerande förutsättningar. Analysen skapar en förståelse för de möjligheter som finns, vilket stödjer ledningen i nödvändiga strategiska beslut. DELTA-ramverket innehåller fyra domäner kopplade till verksamhetsutvecklingen (Enquist et al. 2001), se figur 1:

1. Verksamhetsbilder
2. Intressenter
3. Mål / Delmål
4. Utvecklingsprocess

Vidare definieras sex (6) relationer mellan domänerna som beskriver hur de påverkar varandra. Nedan beskrivs kort de fyra domänerna och de inbördes relationer enligt Enquist et al. (2001), se figur 1.

Enligt Enquist et al. (2001) definierar *verksamhetsbilden* en syn på verksamhetens nuläge eller önskat framtida läge utifrån en aktör, till exempel en organisation eller delar av organisationen. Enquist et al. (2001) menar att en verksamhetsbild kan fokusera på olika typer av entiteter, till exempel processer, organisationsstruktur, personer eller IT-system och hur dessa relaterar till varandra (se figur 1). Skillnaden mellan en verksamhets bild av nuläget och en framtida önskad bild definierar den förändring som verksamheten planerar, ofta sker förändringen i flera steg (Enquist et al. 2001). Enquist et al. (2001) definierar *Intressenter* som aktörer som kan eller bör kunna påverka samt vilka som kommer att påverkas av förändringen. Enquist et al. (2001) menar att förståelsen för hur intressenterna förhåller sig till varandra är viktig samt att dessa relationerna kan vara formella eller informella. Dess formella form kan vara kopplad till organisationens struktur, partipolitik etcetera eller informell där intressenter enats runt en specifik frågeställning eller står splittrade i densamma. Det är inte ovanligt att intressenter som normalt företräder olika synsätt ibland formar temporära allianser i en fråga eller personer med samsyn plötsligt, i en viss fråga har olika åsikter (Enquist et al. 2001). I den här specifika studien, av en kommun, kan intressenter vara till exempel medborgare, politiker, chefer, anställda, staten eller landstinget. Enquist et al. (2001) definierar vidare *utvecklingsmålen* som delmängder av arbetet med att arbeta bort skillnaden mellan den definierade verksamhetsbilden av nuläget och den önskade framtida verksamhetsbilden. Utvecklingsmålen definierar omfattningen av förändringen och hur den skall utföras, beroende av förändringens omfattning kan det vara nödvändigt att definiera delmål. Mål kan ha olika karaktär, i form av hur snabbt de skall ske, vad det får kosta, olika långsiktighet, om de är mätbara eller mera visionära etcetera. Vanligtvis pågår det i en organisation mer än en förändring åt gången, detta skapar ett behov av att analysera och definiera hur beroenden, prioritet och konflikter, påverkar den övergripande förändringen. Verksamhetens utvecklingsmål måste hållas

uppdaterade för att säkerställa att de utgår från den aktuella nuläges- och framtidsbilden (Enquist et al. 2001). Enligt Enquist et al. (2001) definierar *processen* hur organisationen skall förändra sig för att förflytta sig från nuläget till det önskade läget. Genomförandet av förändringen tar sig uttryck i form av till exempel projekt, avgränsade uppgifter och kontinuerlig förbättring, vilka kan utföras via olika förändringsmönster.



De fyra domänerna existerar inte fritt från varandra, de har ömsesidig påverkan på varandra och dess innehåll och interna förändring påverkar vad som sker i andra domäner (Enquist et al. 2001). Intressenternas syn på nuläge och önskat framtida läge är inte statiskt. I tillägg kommer intressenterna att påverka hur mål sätts och hur de ställer sig till dem, intressenterna har möjlighet att stödja, motarbeta eller förhålla sig neutrala till ett mål. Förändringsledaren måste kontinuerligt säkerställa att hen förstår intressenternas nuvarande tolkning av nulägesbilden, framtidsbilden och hur de ställer sig till de olika mål som finns (Enquist, Magnusson & Nilsson 2006). Kopplingen mellan *utvecklingsprocessen och den önskade framtida verksamhetsbilden* handlar om hur förändringen skall organiseras och genomföras,

men också hur resultat från utvecklingsprocessen påverkar bilden av verksamhetens nuläge och framtida önskat läge (se figur 1) (Enquist et al. 2001). Relationen mellan *utvecklingsprocessen och intressenterna* berör hur olika aktiviteter skall bemannas med relevanta intressenter. Olika intressenter har inte nödvändigtvis samma syn på hur, när och vem som skall utföra aktiviteterna i förändringen som ett resultat av olika tolkningar och agendor. Precis som i fallen med intressenternas syn på verksamhetsbilderna och målen är det viktigt att förändringsledaren har en god förståelse för hur intressenterna ser på genomförandeprocessen (se figur 1) (Enquist et al. 2001). *Utvecklingsmålen relation till utvecklingsprocessen* handlar om hur de skall genomföras i organisationen och återkopplar med erfarenheter från utforskande moment i genomförandet till målen i form av nya insikter och ny kunskap. Graden av osäkerhet i hur målen skall nås ställer olika krav på vilken typ av ramverk man behöver i utvecklingsprocessen (se figur 1) (Enquist et al. 2001).

Då relationerna mellan domänerna i DELTA-ramverket är dubbelriktade och återkopplande kan det i vissa fall vara till hjälp att utgå från ett specifikt perspektiv när man vill analysera en kommande förändring eller komplettera ramverket med mer specifika ramverk eller metoder (Enquist et al. 2001). Nedan presenterar vi kort de fyra perspektiven. *Verksamhetsbilder* baseras på de mentala bilder som intressenterna har i sitt huvud. Det är således viktigt att förstå hur intressenterna relaterar till dessa, hur de är kopplade till varandra och hur de ser på önskat resultat och utförande. Intressenterna kan ha olika syn på nuläget och/eller det framtida önskade läget vilket resulterar i att de i sin tolkning av vad som skall göras har olika utgångspunkter och idéer om hur man skall ta till sig det önskade läget. Verksamhetsbilderna är således en viktig utgångspunkt för diskussioner mellan intressenterna om vad de har för utgångspunkt, idé om framtiden och vägen dit i arbetet med att skapa en samsyn kring organisationens utveckling (Enquist et al. 2001). *Perspektivet baserat på intressenter* utgår från de olika aktörerna, det vill säga de som skall utföra förändringen eller påverkas därav. De kan ha en direkt eller indirekt påverkan på hur mål och delmål definieras och hur dessa omsätts till en ny verksamhetsbild via förändringsprocessen. Det är viktigt att intressenterna i en

verksamhet känner till varandra, kan diskutera med varandra samt komma överens om vad de vill uppnå och hur de skall genomföra förändringen (Enquist et al. 2001). Förändringen baseras på den skillnad som finns mellan verksamhetsbilden av nuläget och den önskade framtida verksamhetsbilden, den är således beroende av att rätt intressenter konsulterats i framtagande av nulägesbilden och en önskad framtida verksamhetsbild. Vidare är det viktigt att relevanta intressenter stödjer målen samt att man förstår hur intressenternas inställning ändras över tid. Ett bra mål skall utöver det förväntade resultatet ge information om de eventuella ramar som finns för genomförandet och hur det förhåller sig till andra mål (Enquist et al. 2001). *Perspektivet baserat på utvecklingsprocessen*, handlar om att förändra verksamhetens olika aspekter, det sker genom att omforma eller skapa nya artefakter såsom policies, regler, IT-system, processer med mera inom verksamheten. I normalfallet pågår mer än en förändring samtidigt, det är således viktigt att förstå hur de olika förändringarna påverkar eller är beror av varandra, hur förändringsprocessen påverkar mål och delmål samt att rätt intressenter är delaktiga i beslut och utförande (Enquist et al. 2001).

DELTA-ramverket är, som tidigare nämnts, ett meta-ramverk. Ramverket har i denna studie kompletteras med olika, utifrån förändringens natur, relevanta metoder för att bland annat ge stöd i arbetet med att kategorisera den insamlade empirin. Målet var att finna generella utmaningar vilka utgjorde potentiella hinder för att genomföra digitaliseringen. Idéer, koncept, definitioner, best-practice med mera från nedan nämnda metoder och teorier har utgjort komplement till ramverket:

- Kotters åttastegsmodell (Kotter 1995; 1996)
- Intressentanalys (Mitchell, Agile & Wood 1997)
- CATWOE (Bergvall-Kåreborn 2004; Checkland 1985)

2.3.2 Kotters 8-stegsmodell

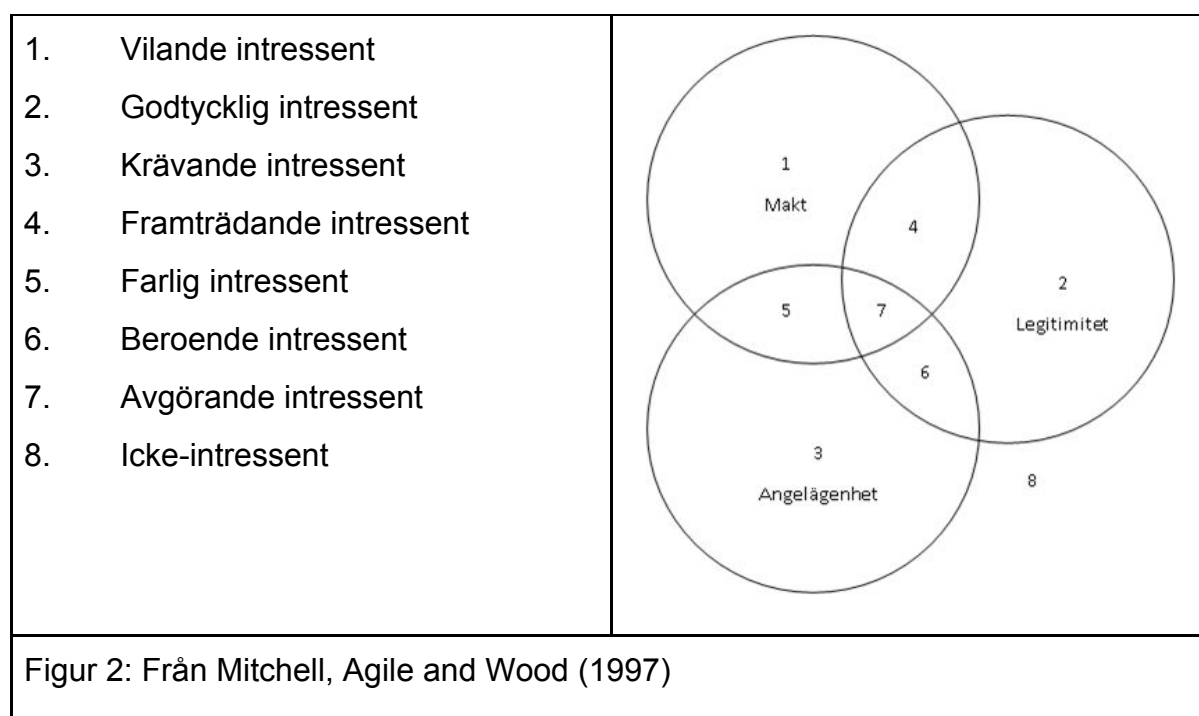
Kotters modell kan hjälpa till att undvika de misstag som man ofta gör i förändringsprojekt (Kotter 1995). Kotter (1995) menar att även om det är frestande att hoppa över steg i processen så leder det ofta till en falsk bild av snabba resultat.

Det är viktigt att förstå att det måste få ta tid att gå igenom alla steg i förändringsprocessen. Ett vanligt resultat är att många organisationer är ovana vid organisationsförändringar samt att även mycket erfarna personer gör misstag under förändringsprocessen (Kotter 1996). Förändringsarbete bör enligt Kotter (1996) genomföras i en given ordning enligt 8 definierade steg, vilka kort beskrivs nedan;

1. Etablera en känsla av brådska: Identifiera och diskutera kriser, potentiella kriser, eller stora möjligheter.
2. Skapa en ledande grupp innehållande intressenter med makt: Att samla och uppmuntra en grupp med makt kan skapa ökade förutsättningar för förändringen.
3. Definiera en vision: Visionen kan hjälpa till att ge riktning och underlag för att skapa delvisioner, mål och delmål som underlättar förändringsledningen.
4. Kommunicera visionen: Sprid strategier och visioner via normala informationskanaler för att skapa nya beteenden, visa på goda exempel från den ledande gruppen.
5. Möjliggör för andra att sträva mot visionen: Eliminera de hinder som motverkar förändringen genom att ändra på relevanta befintliga strukturer, uppmuntra till ett agerande som främjar förändringen.
6. Skapa delmål som kan visa på uppnådda resultat: planera och inför synliga förbättringar och visa på goda exempel bland de som bidrar till förändringen.
7. Säkerställ förbättringarna och skapa följdförändringar: Genom att ändra på strukturer, politik och system som inte stödjer visionen ökas trovärdigheten. Främja och stöd medarbetare, och vid behov rekrytera nya, som är villiga att bidra till genomförandet av visionen. Skapa nya projekt, teman och främja individer som skapar förändring.
8. Regelfäst nya arbetssätt: Det gör genom att synliggöra kopplingen mellan nya arbetssätt och framgångar, säkerställ utveckling av ledarskapskompetens och succession.

2.3.3 Intressentanalys

För att förstå vilka intressenter som kan bidra i Kotters 8-stegsmodell gäller det att kunna analysera och klassificera dem. Mitchell, Agile & Wood (1997) definierar begreppet intressent, vilken har sitt ursprung i det engelska ordet stakeholder. Ordet är sammansatt av *stake*, vilket kan översättas till ordet insats och *holder* vilket översätts till det svenska ordet intressent. I Mitchell, Agile & Wood (1997) definierar de *intressent* som: "any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives", översättningen blir "en grupp eller individ som kan påverka eller påverkas av att organisationen når sina mål". Checkland (1989), se nedan, benämner olika typer av intressenter som customer/kund, actors/aktörer och owner/ägare (se tabell 1). Mitchell, Agile & Wood (1997) klassificerar intressenterna utifrån attributen: förmåga till maktutövande inom organisationen, legitimitet i relationen till organisationen och hur angelägna deras krav är på organisationen, se figur 2. Sammantaget anser de att dessa attribut kan stödja beslutsfattare i förändringsarbetet när det gäller vilken uppmärksamhet som skall ges olika intressenter. Via attributen; makt, legitimitet och angelägenhet skapas följande rangordning.



2.3.4 CATWOE

CATWOE är ett minnesord inom Soft System Methodology (SSM) som används för att hjälpa till att finna de olika objekt/element som finns i förändringen (se tabell 1), till exempel de olika intressenterna, förändringsprocessen och den omvärldsbild som gör förändringen relevant. SSM ger stöd i att förstå komplexa och svåröverskådliga situationer och genomföra meningsfulla förändringar avsedda att skapa förbättringar (Checkland 1989). Under de drygt trettio år som SSM funnits så har det givetvis gjorts försök till att förbättra och förtydliga hur man skall jobba med CATWOE för att minska risken för missförstånd, ett bra exempel utgörs av Bergvall-Kåreborn et al. (2004). Vi sammanfattar CATWOE utifrån Checkland och Bergvall-Kåreborn et al i tabellen nedan:

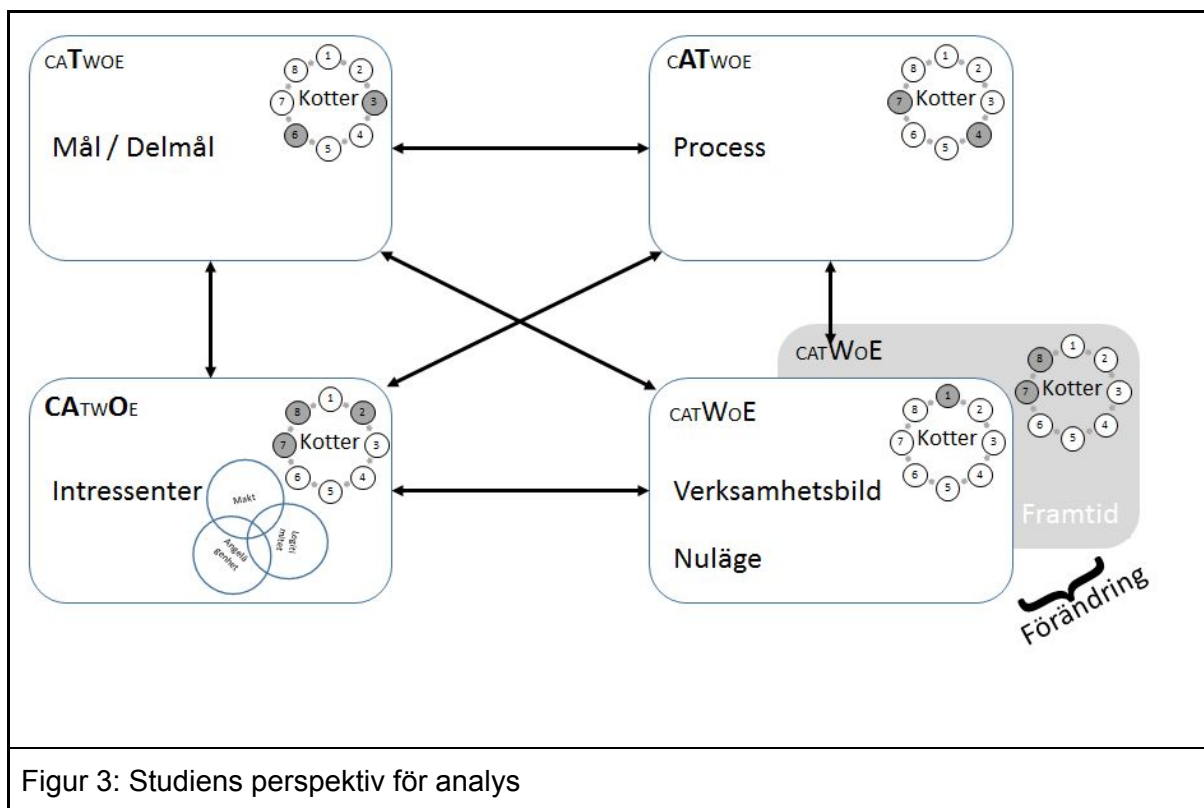
Objekt	Checklands definition	Bergvall-Kåreborn et als definition
Customer/Kund	Vilka påverkas av, positivt eller negativt, den tänkta aktiviteten	De som påverkas, d.v.s. <i>inte nödvändigtvis</i> organisationens kund
Actors/Aktörer	Vem skall genomföra aktiviteten	Fokuserar mer på processens innehåll är på vem som utför den
Transformationsprocess /Förändringsprocess	Vad utgör den aktivitet som omvandlar input till output	
Weltanschauung / Omvärldsuppfattning	Vilken världssyn gör den här definitionen meningsfull. Checkland (1986) bryter ned W i tre beståndsdelar: W1: Grundförutsättningar	Definieras i förhållande till olika aspekter såsom logiska, historiska, ekonomiska, etiska och sociala.

	<p>vilka anses självklara samt gör ett uttalande om systemet relevant och meningsfullt.</p> <p>W2: Relaterar till nuvarande versionen av problemet och skapar relevans hos W1</p> <p>W3: Kopplar till den ståndpunkt och grundläggande föreställning om verkligheten, som får oss att förstå den sociala situationen.</p>	
Owner/Ägare	Ägare, den som kan stoppa aktiviteten	Beslutsfattare i organisationen. <i>Inte nödvändigtvis</i> ägaren av verksamheten
Environmental constraints / Begränsande faktorer	Vilka begränsande omvärlds faktorer tas för givet.	Inkluderar begränsningar av både extern och intern karaktär.

Tabell 1. CATWOE: Checkland (1989) samt Bergvall-Kåreborn B et al. (2004)

2.3.5 Ett sammansatt perspektiv för analys

Genom att använda DELTA-ramverket, kompletterat med Idéer, koncept, definitioner, best-practice med mera skapades ett sammansatt ramverk vilket gav stöd i att: dela upp förändringen i delar, placera olika utmaningar i en domän, förstå nuläget inom respektive domän och hur verksamhetens nuvarande verksamhetsbild förhöll sig till en önskad framtid. Vi använde Kotters 8-stegsmodell som en referensram och ett filter för att hitta information relaterad till förändringsledning, eller avsaknad av förändringsledning i det insamlade materialet. Teorier relaterade till intressentanalys användes som en hjälp att förstå respondenternas rangordning samt för att förstå hur våra respondenter eller verksamhetens processer såg på intressenter inom och utanför förvaltningen. Definitionerna från CATWOE fungerade som ett filter för att hitta information om intressenter, förändringsprocessen, verksamhetens kontext och hur verksamheten såg på sitt uppdrag. De kompletterande modellerna och teorierna hjälpte till att definiera vad som tillhörde och utgjorde DELTA-ramverkets olika domäner, se figur 3.



3. Forskningsmetod

Valet mellan en kvalitativ studie eller en kvantitativ studie handlade för oss om huruvida forskningen skulle fokusera på bredd eller djup. En kvantitativ studie kunde ge insyn i hur ett stort antal personer inom den studerade förvaltningen såg på den kommande förändringen, men då endast inom ramen för de frågor som de hade ställts inför. En kvalitativ studie kunde ge möjlighet att förstå den kommande förändringen, förvisso utifrån färre individers perspektiv men med ett större djup och med en bättre interaktivitet. Studien belyser en kommande förändring med många sociala dimensioner, inom ett fält där det inte fanns så mycket forskning, vi valde därför en kvalitativ empirisk ansats (Klein & Myers 1999; Myers 2013; Robson 2002). Då studien gällde en kommande förändring, var det tidigare erfarenheter, farhågor, förväntningar och förhoppningar om framtiden som studerades, inte förändringen i sig. För att finna potentiella utmaningar i det insamlade materialet användes en tolkande ansats (Holton & Walsh 2016) med fokus på respondenternas upplevelser. Nedan förklarar vi hur studiens olika steg genomförts.

3.1 Litteraturstudier och insamling av teori

Relevant litteratur för studien eftersöktes i Chalmers Tekniska högskolas och Göteborgs Universitets bibliotekssystem, via siden SCOPUS.COM och via Google Scholar. Urval av information gjordes baserat på relevans för studien, hur många referenser det finns till artiklarna samt när det var relevant, togs även hänsyn till tidpunkten för publikationen. Tidpunkten för publikationen användes för att ställa antalet gånger som en artikel refererats till, i förhållande till hur länge den funnits publicerad.

Valet av DELTA-ramverket grundades i att vi ville testa den på en kommunal förvaltnings digitaliseringsprocess. DELTA-ramverket baseras på studier av organisationer inom privata näringslivet samt den offentliga sektorn och borde således vara användbar och applicerbar för att analysera den kommande förändringen. Vi kompletterade DELTA-ramverkets generella ansats med tre

metoder för att stödja analysen. Valet av Kotters 8-stegsmodell gjordes på basis av att den har haft ett stort genomslag och tydligt påverkat synen på förändringsprocessen alltsedan Kotter (1995) släppte sin artikel "Leading change: Why transformation efforts fail." Processen är utformad för att stödja och omhänderta förändringsprocessens olika steg och eventualiteter, vilket passade studiens öppna ansats. Det tillkortakommande som Kotters ansats har gällande synen på förändringsagenten (Change Agent) försöker vi lösa med hjälp av de kompletterande metoderna. Valet av metod för Intressentanalys föll på Mitchell, Agile & Wood (1997) baserat på att deras artikel innehöll relevant stöd för vår studie samt är betydelsefull när det gäller intressentanalys. Då vi tidigt i studien upplevde en stor bredd, ett djup och komplexitet i den kommande förändringen hos förvaltningen valde vi att nyttja CATWOE som är en metod från Soft System Methodology (SSM) (Checkland 1985). CATWOE:s stöd i att hitta elementen i förändringen och SSM:s ansats att försöka hantera de utmaningar som uppstår som ett resultat av röriga och ostrukturerade problem från verkligheten passade studiens egna utmaningar.

3.2 Datainsamling

Vi kom i kontakt med den studerade kommunen och förvaltningen via vår handledare, den kommunala förvaltningen hade efterfrågat hjälp med att analysera ett kommande projekt som handlade om att införa digital välfärdsteknologi för att effektivisera verksamheten. Ganska tidigt i studien insåg vi att socialförvaltningen var ett intressant studieobjekt. Tack vare en komplex intern struktur trodde vi att de skulle kunna fungera som en 'mindre' modell av kommunen i stort. Förvaltningen fick således fungera som en representation av kommunen i den här studien.

Möten och intervjuer med respondenterna skedde på en plats i deras normala arbetsmiljö och vardag. Vi besökte kommunen vid fem (5) olika tillfällen. Intervjuerna genomfördes individuellt eller om så önskades i grupper om två till tre personer. Elva (11) intervjuer genomfördes hos verksamheten och två (2) intervjuer gjordes via Lync (SkypeforBusiness). Studien startade under februari 2017 och avslutades i maj samma år och innehöll fem etapper innan analysen av empirin startade. Insamling

av bakgrundsinformation (etapp 1) skedde under början av februari och avslutades den 9:e februari, det första mötet med verksamheten skedde den 10:e februari (etapp 2). Därefter utarbetades frågebatteriet (etapp 3) inför intervjuerna (etapp 4 och etapp 5) som därefter genomfördes i två steg under perioden 3:e mars till 11:e april 2017.

Förberedelserna inför studien och intervjudelen gjordes iterativt och gemensamt för att säkerställa att båda författarna var bekanta med planen, utvalda frågor och genomförandet av intervjuerna. Allt för att begränsa risken för att intervjuer blir färgade av till exempel personliga förutfattade meningar eller personliga tolkningar (Robson 2002). Vi ville närma oss vårt studieobjekt samt respondenterna på ett öppet sätt för att förstå vilka utmaningar de skulle kunna möta i den kommande förändringen.

Första etappen var att samla in information relaterad till den studerade förvaltningen. Information hämtades från kommunens hemsida, SKL samt från svenska regeringens hemsida. Inhämtad information tillsammans med information från kommunens innovationsledare granskades för att skapa en förståelse för studiens möjliga innehåll, omfattning och kontext. *Andra etappen* var ett möte med tre viktiga intressenter; chefen för socialtjänsten, den administrativa chefen för socialtjänsten samt den kommunala innovationsledaren. Detta möte skedde som en ostrukturerad intervju (Robson 2002), målet var att förstå den studerade organisationens nuvarande tillstånd och dess syn på den kommande förändringen. I *tredje etappen* utformades en rad frågor baserat på analysen av och resultaten från första och andra etappen. Med utgångspunkt från resultaten i etapp 1 och etapp 2 valde vi att studera teorier från Enquist (2001), Kotter (2007; 2012), Checkland (1985), Mitchell, Agile & Wood (1997), Scott-Morton (1991), Tushman och Reilly (1996). Med utgångspunkt från dessa teorier utformades ett frågebatteri bestående av åtta övergripande frågor samt stöd- och följdfrågor. I frågorna undvek vi terminologi knuten till förändringsledning men använde medvetet orden *digitalisering* och *välfärdsteknik* då de var centrala för den kommande förändringen. Frågorna

utformades med stöd av Robson (2002), för att vara enkla och lätta att förstå samt för att ge respondenten mest "air-time" under intervjuerna. Vi ville ge respondenterna möjlighet att öppet kunna diskutera och belysa olika aspekter relaterade till vår forskningsfråga. Intervjufrågorna som användes återfinns i appendix 1. *Fjärde etappen* innehöll en första semistrukturerad pilotintervju med chefen för socialtjänsten och den administrativa chefen, avsikten var att göra en testkörning av våra frågor och intervjuprocess. Resultatet visade att frågorna fungerade som avsett, men med tillgång till frågorna under intervjun kunde respondenterna styra takten i intervjun. Lärdomen från pilotintervju var att i fortsättningen presentera frågorna i takt med att intervjun fortskred. Som en del av denna fas bad vi om hjälp med att finna respondenter, vi efterfrågade personer på olika nivåer i förvaltningen samt från den interna IT-avdelningen som levererade viktiga tjänster och plattformar till den studerade förvaltningen. Den *femte etappen* innehöll semistrukturerade intervjuer med en person i taget eller på begäran av respondenterna, i par. Vissa respondenter tillhandahöll ytterligare data såsom interna dokument och/eller var det fanns mer information att inhämta, när så var relevant kompletterades empirin med dessa data, se tabell "Insamlade dokument" i appendix 3. Processen för etapp 1-5 finns avbildad i appendix 4.

Den insamlade empirin kan sammanfattas i följande kategorier:

- Intervjumaterial från 13 intervjuer (se appendix 3) i form av fullständiga inspelningar, anteckningar, fullständiga transkription från den första semistrukturerade intervjun och holistisk kodning av återstående intervjuer och möten.
- Interna dokument som tillhandahölls av kommunen på eget initiativ eller som efterfrågats för intervjustudien, se appendix 3.
- Allmänt tillgänglig information från kommunen
- Allmänt tillgänglig information från svenska staten

3.3 Urval av respondenter

Urvalet av respondenter avgränsades initialt till en kontaktperson inom kommunledningskontoret och till personal inom den studerade förvaltningen. Under studien vidgades dock urvalet som en effekt av resultaten från den kontinuerliga analys som skedde efter hand. Studiens initiala respondenter utgjordes av tre personer vilka var: kontaktpersonen på kommunledningskontoret, förvaltningens chef samt förvaltningens administrativa chef. Ganska tidigt stod det dock klart att vi behövde intervjua ordföranden i den politiska nämnd vilken förvaltningen var underställd. Därutöver visade det sig att förvaltningen hade ett stort beroende av kommunens IT-avdelning. Via de tre första respondenterna efterfrågades, under fjärde etappen, ytterligare respondenter. I några fall gav respondenterna under femte etappen uppslag om ytterligare personer värda att kontakta och i relevanta fall bokades dessa för en intervju, en metod som kallas Snowball sampling (Robson 2002). Respondenter baserat på organisationstillhörighet och ansvar sammanfattas nedan i tabell 2 och 3.

Verksamhetstillhörighet
Politisk: 1
Kommunledningskontoret: 1
Socialtjänstens ledningsgrupp: 2
Socialtjänstens organisation: 7
Kommunens IT-avdelning: 4

Tabell 2.

Ansvarsnivå
Politiker i nämnd: 1
Ledningsgrupp: 3
Funktionsansvar: 1
Mellanchefer: 7
Anställd: 3

Tabell 3.

3.4 Analys av insamlad empiri

Analys genomfördes löpande under förberedelserna samt under själva insamlandet av data för att kunna hantera problem eller ny information som kunde påverka det fortsatta arbetet. Insamlat data bearbetades i tre steg: 1) först lyssnade vi igenom intervjuerna i sin helhet, därefter 2) kodning av insamlat data, efter en första fullständig transkribering togs ett beslut att använda en holistisk kodning för efterföljande intervjuer för att minska omfånget på insamlat data; 3) resultatet från den holistiska kodningen tolkades med hjälp av studiens teoretiska ramverket för att finna olika former av utmaningar som skulle kunna haft en negativ påverkan på genomförandet av den kommande förändringen. Nedan förklaras stegen mera i detalj.

Under de dagar då datainsamling skedde, utfördes även en kort analys av det insamlade materialet. Analysen skedde i form av en diskussion kring intervjuerna samt det insamlade materialet. Diskussionen sammanfattades för att samla upp viktiga intryck samt för att se om dessa intryck hade en påverkan på studiens fortsatta arbete. Detta är i linje med vad Miles et al. (2013) och Robson (2002) föreslår. Under datainsamlingen noterades även omedelbara intryck för att ta hand om viktiga resultat som kunde påverka hur vi skulle genomföra framtida intervjuer (Robson 2002).

Informationen från första mötet med verksamheten under etapp 2 analyserades med hjälp av öppen kodning (open coding) (Charmaz 2004). Valet av öppen kodning valdes då vi ville ha en neutral ansats i sökandet efter utmaningar, kopplade till förändringsledning och digitalisering som kunde ha en negativ påverkan på genomförandet av den planerade förändringen. Resultaten användes som kriterium vid val av relevanta teorier för att konstruera ett teoretisk ramverk. Ramverket hjälpte oss i framtagandet av en uppsättning intervjufrågor under tredje etappen och blev dessutom en utgångspunkt för att analysera insamlat data.

Resultaten från den första intervjun (etapp 4), baserad på vårt frågebatteri, transkriberades i sin helhet för att få en förståelse för om frågorna gav oss relevant data för en fortsatt analys. Intervjuernas stora omfång, som i sig innehöll mycket intressant information, gjorde det nödvändigt att reducera insamlad data och utvinna relevant information. För att utvinna den relevanta informationen valdes ett tillvägagångssätt som av Miles et. al. (2013) kallas holistisk kodning, Robson (2002) kallar tillvägagångssätten en editerande ansats (Editing Approach). I praktiken innebär det att man tolkar och kodar passager eller mönster i intervjun till en kortare summerande text, i vårt fall direkt från de inspelade intervjuerna, samtidigt noterades citat som kunde påvisa och exemplifiera olika respondenters uppfattning. Resultaten från den holistiska kodningen dokumenterades i en mall (se appendix 2), varje intervju resulterade i ett unikt dokument (intervjudokument) och för varje textmängd (kodning) dokumenterades:

- Vem som gör uttalandet (i de fall där mer än en person deltog i intervjun)
- Starttid i inspelningen och i vissa fall sluttid för passagen (för spårbarhet)
- Vår tolkning/kodning av passagen
- Vår- egen direkta reflektion, i det fall det fanns någon

I efterföljande steg analyserades varje text (kodning) utifrån vilken domän inom DELTA-ramverket som den tillhörde, om det fanns en relation till andra domäner samt om det visade på en insikt/fungerande rutiner eller otillräcklig insyn/otillräckliga rutiner. De idéer, koncept, definitioner, best-practice med mera som kopplades till DELTA-ramverkets olika domäner (se fig 3.) utgjorde ett stöd när den kodade texten analyserades. Intervjudokumentet kompletterades således med information om:

- Vilken domän i DELTA-ramverket som passagen berör
- Vilken relation mellan DELTA-ramverket domäner som eventuellt berörs
- Vilka metoder i ramverket som berörs och om passagen indikerar till exempel kännedom om berört område, fungerande rutiner, en möjlig brist eller otillräckliga rutiner.

De kodade och analyserade passagerna från alla intervjudokument kompletterades därefter med verksamhetstillhörighet och ansvarsnivå och lades in i en databas. Varje kodad och analyserad del från intervjuerna kunde i databasen grupperas i olika dimensioner och ställas i förhållande till andra, detta underlättade jämförelser av hur olika respondenter upplevde olika saker kopplade till den kommande förändringen. Utmaningar utkristalliserades där det gick att finna olikheter i respondenternas upplevelser och/eller ståndpunkter där respondenterna eller verksamheten upplevde eller visade brist på kunskap, insikt, processer etcetera. De utmaningar som respondenterna gav uttryck för återfinns inom DELTA-ramverkets samtliga domäner och i relationerna mellan dessa, för att minska komplexiteten och skapa en bättre överblick valde vi att aggregera utmaningarna till en metanivå genom en öppen kodning av funna utmaningar.

4. Resultat

Kapitlet inleds med generella observationer från studien. Därefter följer en kort sammanfattning av resultatet, nämligen tre övergripande, sammankopplade och delvis överlappande utmaningar: komplexitet, samsyn och resurser (Se figur 4 och 5). Vi valde att kalla dessa övergripande utmaningar meta-utmaningar. Om dessa inte hanterades på rätt sätt, kunde de komma att hindra eller försvåra den kommande förändringen inom förvaltningen. Slutligen beskriver vi de funna meta-utmaningarna samt förklarar vilka ingående utmaningar som de innehåller.

4.1 Generella observationer

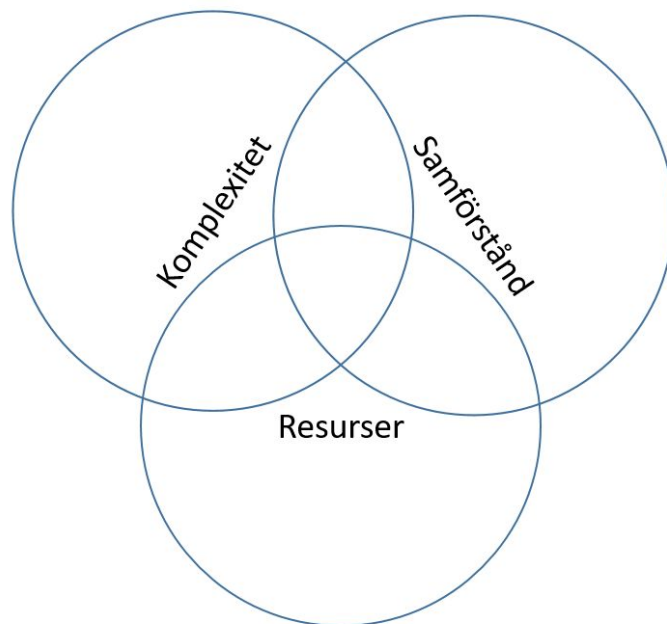
Kommunerna har många intressenter och komplexa strukturer att förhålla sig till då dessa styrs av medborgarnas direktvalda kommunala politiker, vilka i sin tur påverkas av de beslut som fattas inom regering och riksdag. Detta påverkar i sin tur hur förvaltningarna inom kommunerna kommer att utföra sina uppdrag, det gav också socialförvaltningens chef och socialnämndens ordförande gav uttryck för. Inom kommunen är kommunfullmäktige det högsta beslutande organet, vilka fattar beslut om de viktigaste frågorna inom kommunen. Kommunernas inkomster genereras till stor del av kommunalskatten, samt via olika avgifter och allmänna statsbidrag. Genom riktade statsbidrag har staten möjlighet att påverka hur kommunen agerar i specifika frågor. Lagar och regelverk styr kommunernas, landstingens och regionernas verksamhet. Kommunerna hade att förhålla sig till olika lagar som till exempel skollagen, socialtjänstlagen, lagen om offentlig upphandling med flera. Tjänstemännen realiserar och sköter kommunens dagliga verksamhet utifrån de förtroendevaldas beslut, de förtroendevalda politikerna bär dock alltid det yttersta ansvaret för verksamheten. Den sammantagna kontext som kommunen och den studerade förvaltningen agerar inom innefattar således ett yttre tryck till förändring, ett krav att följa lagar och regler, samtidigt måste de leva upp till det sociala kontrakt som finns mellan kommunen och kommuninvånarna.

Den studerade Socialförvaltningen fanns i en kommun med 50-60 tusen medborgare och förvaltningen hade ca: 2000 anställda. Insamlad empiri visar att socialförvaltningen utgör en stor del av den kommunala verksamheten, både till antal medarbetare och budget. Verksamheten bestod av sex stycken avdelningar underställda förvaltningschefen: en avdelning som tillhandahöll vissa gemensamma funktioner, en administrativ avdelning och fyra verksamhetsområden. Inom ramen för sitt uppdrag hade förvaltningen mycket kontakt med kommunens medborgare och de olika verksamheterna utför många typer av uppdrag. Förvaltningen i sin helhet hade ett mångfacetterat uppdrag, verksamheterna var uppdelade och geografiskt spridda i kommunen. Intervjuerna visar att förändringar inom socialförvaltningen kommer att påverka många anställda inom kommunen och en stor del av dess medborgare. Det fanns en stor enighet inom förvaltningen att genomföra en digitalisering, den ansågs vara nödvändig och önskad även på politisk nivå. Det framkom under första mötet att förvaltningen nyligen hade genomgått en större omorganisation för att förbereda den kommande digitala förändringen. Ledningen i förvaltningen och den politiska nivån önskade att förvaltningens personal skulle se innovation och digitalisering som en naturlig del i vardagen. Utöver ledningen så var även övriga respondenter positivt inställda till digitaliseringen och såg fram emot den. Trots den generella optimismen fanns det, i delar av förvaltningen, en upplevd förändringströtthet och frustration över att förändringarna inte gick tillräckligt snabbt. Överlag uttryckte respondenterna en stark tilltro till kraften i organisationen och dess förmåga till förändring, driven av digitaliseringen samt en vilja att i framtiden fokusera mer på möjligheter och lösningar snarare än nuvarande problem. Det framträdde generella förhoppningar om en intern effektivisering i förvaltningens olika verksamheter och flera respondenter visade på positiva förbättringar som redan genomförts. Sammantaget uttalade respondenterna en tydlig vilja och upplevd förmåga att jobba med förbättringar i sin dagliga verksamhet. Frigjorda resurser, på grund av digitaliseringen, hoppades cheferna och medarbetarna kunna använda till mer tid i det personliga mötet. Sammanfattningsvis fanns det mycket tankar, känslor och förhoppningar relaterade till den kommande digitaliseringen i den studerade förvaltningen.

4.2 Funna meta-utmaningar

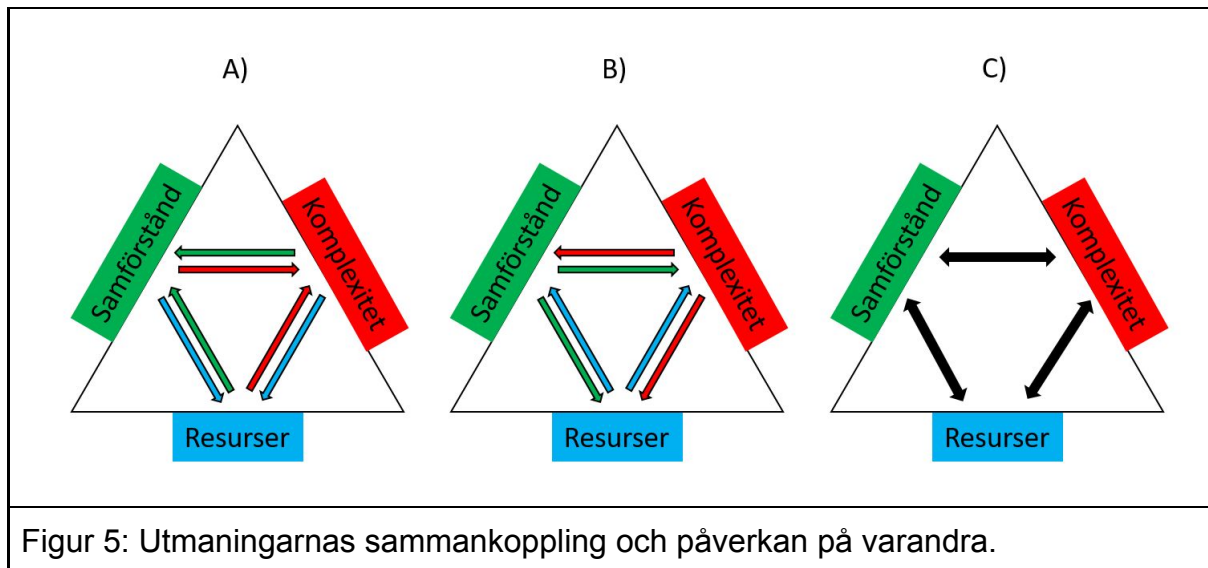
Tre meta-utmaningar framkom efter en iterativ analys av de utmaningar som framkom ur insamlad och bearbetad empiri. Nedan presenteras de tre meta-utmaningarna kortfattat, i resterande del av kapitlet presenteras de mer utförligt var för sig samt från vilka underliggande utmaningar de aggregerats fram.

Meta-utmaningarna aggregerades som sagt från funna faktorer till tre övergripande, sammankopplade och delvis överlappande utmaningar som måste hanteras av ledningen. Dessa meta-utmaningarna är relaterade till behovet av att kunna hantera komplexitet, skapa samförstånd och säkerställa nödvändiga resurser. Nedan presenteras och exemplifieras dessa utmaningar. Olika utmaningarna återfanns även i de överlappande områdena mellan två eller tre av de definierade meta-utmaningarna, även dessa 'gråzoner' har en påverkan på helheten.



Figur 4: Resultande meta-utmaningar

Meta-utmaningarna visade sig vara sammankopplade, det kunde uttrycka sig på olika sätt: A) två utmaningar påverkar en tredje; B) en utmaning påverkar de andra två; eller C) en utmaning påverkar en annan direkt eller indirekt, eventuellt dubbelriktat och eventuellt iterativt, se figur 5.



4.2.1 Komplexitet

Komplexitet byggs upp av de utmaningar som var försvårande för förvaltningen att hantera, planera och strukturera i den kommande förändringen.

De utgjordes av följande underliggande utmaningar:

- Motstridiga krafter i den studerade förvaltningens miljö
- Långa besluts- och genomförandetider
- Otydligt definierade roller
- Strikt hierarkisk förvaltning med en stark centralisering
- För litet beslutsmandat relaterat till förändring ute i förvaltningens verksamheter
- En detaljstyrd förvaltning med många rigida regler och policy
- Förvaltningen var beroende av IT-avdelningen för att kunna genomföra en digitalisering

Det fanns *motstridiga krafter i den studerade förvaltningens yttre och inre miljö*. Studerade dokument och beskrivningar från intressenter på politisk nivå och i olika ansvars- eller chefspositioner visar på att det uppstår utmaningar i form av spänningar mellan krav och förväntningar från olika intressenter. Kommunen förväntades vara en trygg och förutsägbar garant för de tjänster som de ansvarade för att leverera, samtidigt fanns det yttre krav om förändring från staten, interna förväntningar från personalen samt förväntningar från kommunens medborgare, organisationer, företag med flera. Därutöver hade det lagrum som kommunen verkar inom och dess politiska struktur en påverkan på förvaltningen som resulterade i olika spänningar. Dessa spänningar exemplifierades av skillnader mellan vad den politiska nivån fokuserade på och vad som krävdes för att möjliggöra den kommande förändringen och hur personalen ville arbeta med innovation.

De samarbetsformer och den styrmodell som fanns mellan förvaltningen och kommunens IT-avdelning involverade endast personer i ledande ställning och arbetet med att omhänderta idéer inom verksamheten baseras på verksamhetens nuvarande organisationsstruktur. De framkom i intervjuerna att anställda och chefer som har ideer eller förslag på förändringar, endast kunde framföra dessa till sin närmsta chef. Därefter skedde en stegvis process där förslaget steg för steg rörde sig uppåt i hierarkin. Det fanns hos respondenterna ingen känd väg för bra idéer att snabbt föras vidare och tas om hand. Goda idéer från anställda hade således en lång väg att vandra innan ett beslut kunde fattas, detta resulterade i att förvaltningen hade *långa besluts- och genomförandetider*. De upplevda problemen i förvaltningen tyder på att det saknas en förståelse kring förändringsprocessen och de rekommendationer som Kotter ger i sitt 5:e steg (Möjliggör för andra att sträva mot visionen).

En utmaning som fördes fram av flera respondenter var *otydligt definierade roller* och överlappande roller vilket gjorde det svårare att förstå vem som kunde påverka och/eller ta beslut, det vill säga vem som var ägare till eller aktör i en förändring. En respondenter uttryckte det som:

“Så egentligen har man samma uppdrag fast man heter utredare och verksamhetsutvecklare. För mig är det två väldigt skilda saker. Det är ju en sak man tittat på, man ser över vad det kallas, vad har vi för roller [...]”

- Respondent 3

En liknande problematik fanns då vissa personer inom IT-avdelningen hade flera roller. Dessa dubbla roller verkade skapa en inbyggd inre konflikt mellan individens roller samt en hel del förvirring hos vissa respondenter. En persons dubbla roller skapade ibland en situation som upplevdes av andra respondenter som ett ineffektivt sätt att arbeta inom förvaltningarna. Den upplevda problematiken blev extra tydligt när en individ samtidigt hade en roll som var operativ samt en som var mer strategisk. De upplevelser som fanns hos respondenterna skapade en risk för att de inte förstod vilka som påverkades (kund/medborgare), vilka som skulle utföra arbetet (aktörer), vem som ägde projektet (ägare) samt vilka faktorer som påverkade genomförandet.

Organisationen visade på en *strikt hierarkisk förvaltning med en stark centralisering* vilken hade en negativ påverkan på förändringsarbete och det dagliga arbetet. Respondenterna uppfattade verksamheten som centraliserad och detaljstyrd, byråkratin upplevdes som onödigt rigid med regler och policies som hindrande och försvårade innovation. Upplevelsen fanns både i förvaltningens verksamheter och hos kommunens IT-avdelning. Intervjuerna visar på exempel där utförare i verksamheterna upplevde att de mål som sattes inte skapade ett värde för dem i vardagen. De menade att chefer och överordnade (aktörer) tog beslut utan att förstå de verkliga omständigheterna. Det exemplifierades av att personalen inte upplevde att man lyssnade på verksamhetsrelaterade fakta som en del i beslutsprocessen samt att beslutsfattarna inte förstod den dagliga verksamheten.

En av respondenterna gav uttryck för detta:

“Vad jag menar med det är att det är ju inte min chef utan chefen över henne och hon är ju inte ens insatt i hur det här med [...] fungerar. Och vad vi har är..., det var ju egentligen tanken från början att det här skulle vi ju spara tid

på. Men sedan flyttar de oss till andra sidan stan [...]. Vilket betyder att det försinkar oss i arbetet...” - Respondent 11

Merparten av respondenterna hade en förhoppning om att i framtiden få ett ökat mandat att styra sin verksamhet eller sitt arbete, för att på så sätt kunna arbeta med kontinuerliga förbättringar. Respondenterna menade att det fanns en viss medvetenhet om intressenter i form av kunder och aktörer inom förvaltningen, men att de inte alltid involverades. Förvaltningen riskerade enligt utsago därmed att missa deras insikt, kunskap och ståndpunkter om verksamhetens problem och utmaningar. Intressenterna klassificerades primärt baserat på deras position (makt) och mindre baserat på angelägenhet och legitimitet.

Personalens upplevelse av en divergerande syn på kommuninvånarnas behov samt mål med förändringarna, styrktes i vissa av intervjuerna med respondenter i ledande befattning. Vissa av dessa respondenter i ledande befattning såg ett behov av att ha kontakt med verksamheterna och berörda medborgare, andra upplevde en begränsad direktkontakt och interaktion utan att se det som något negativt. De som saknade kontakten med verksamheten och dess kunder (medborgare) upplevde att det begränsade dem, en respondent i ledande befattning uttryckte det enligt nedan:

“Jag vet inte hur brukarna upplever det, men det skall ju passa för dem också...” - Respondent 13

Den divergerande upplevelse hos respondenterna utgjorde, i ljuset av Checklands definition av omvärldsuppfattning och begränsande faktorer, en risk i planerandet och genomförandet av den kommande förändringen.

De framkom, som nämnts tidigare, i intervjuerna att den enda vägen att framföra en idé eller ett problem var till närmsta chef. Respondenter i ledande position upplevde att de saknade relevanta mandat rörande frågor som berör IT, det exemplifierades av att respondenter inte kunde beställa produkter och tjänster för att möjliggöra datorisering av verksamhetskritiska processer. Även personalen upplevde att de

hade för lite att säga till om och verksamheterna i stort upplevde att det fanns ett *för litet beslutsmandat relaterat till förändring ute i förvaltningens verksamheter*.

Ett mer distribuerat mandat skulle vara i linje med Kotters 5:e steg (Möjliggör för andra att sträva mot visionen). Intervjuer och genomläsning av dokument visade att vissa projekt kördes 'under radarn', kanske som en effekt av en upplevd maktlöshet hos ägare av och aktörer i förändringsprojekt. Respondenterna gav uttryck för att dessa lokala projekt tyvärr ofta avstannade på grund av otydliga mål, resursbrist, samt att de inte blev fullt implementerade. Därutöver upplevdes det som att projekten stal fokus från andra projekt samt skapade oreda i en oförberedd mottagande förvaltning. Det framkom att IT-avdelningen hade svårt att prioritera och hantera de behov som cheferna ute i verksamheterna efterfrågade om dessa inte hanterades av IT-råden. Samtidigt som det fanns en upplevd problematik med för begränsade mandat så hade det funnits exempel på att chefer delegerat för mycket ansvar till sin verksamhet och sedan släppt de övergripande målen och inte följt upp dessa. De väldigt begränsade mandaten verkade ha en negativ effekt på hur personalen såg på möjligheten att bli hörda, få hjälp och initiera förändring. En respondent berättade om en oroande utmaning i form av att personalen inte längre felanmälde problem eller utmaningar som de hade med sina informationssystem till sin supportorganisation.

Respondenterna i verksamheten gav uttryck för *en detaljstyrd förvaltning med många rigida regler och policys*. Det fanns en samsyn mellan chefer och anställda och de upplevde att de hade många goda idéer som fastnade i förvaltningens byråkrati, en av respondenterna uttryckte det som:

“Kulturen är bakåtsträvande och fyrkantig. Det är så regelbundet, att hittar man en mera effektiv lösning så stoppas man för att den inte följer den ofta interna regeln” - Respondent 8

Det framkom att den studerade förvaltningen hade stora delar av sin IT-drift utlokaliserade till kommunens centrala IT-avdelning. Således *var förvaltningen beroende av IT-avdelningen för att kunna genomföra en digitalisering*. Inom ramen

för projekt där IT-avdelning varit inblandade upplevde respondenterna utmaningar i prioriteringen mellan utvecklingsprojekt och säkerställandet av förvaltningens befintliga leveranser, något som skapade en upplevd oro och frustration. Det gick att följa detta mönster via befintliga styrmodeller som fanns mellan förvaltningarna. Respondenter inom IT-avdelningen visade på olika grad av interaktion med verksamheterna inom den studerade förvaltningen och hade olika syn på vilka som skulle vara delaktiga i att skapa nya idéer. IT-avdelningen upplevde även att den studerade förvaltningen ibland hade svårt att definiera vad det var de behövde. Det upplevdes som att det fanns ett stort kunskapsgap mellan utföraren och beställaren, vilket hade lett till missförstånd vilket resulterade i exempelvis upplevda brister i leveranserna i förhållande till vad de trodde att de hade beställt.

4.2.2 Samförstånd

Samförstånd byggs upp av de faktorer som negativt påverkade förvaltningens sammanhållna syn på situationen i nutid, önskad framtid och vägen dit.

Ingående faktorer var:

- Splittrad och otydlig målbild och vision
- Tidsfaktorn upplevdes hos vissa ha för stort fokus i projekt
- Olika syn på verksamhetens förmåga att förändra sig
- Olika syn på vad digitaliseringen skulle komma att kunna bidra till
- Bristande horisontell kommunikation inom förvaltningen och med dess intressenter

Respondenternas svar gav uttryck för en *splittrad och otydlig målbild och vision*. De hade olika syn på vad digitalisering är, vad den skulle resultera i samt hur den skulle genomföras. Förvaltningens ledning har definierat ett antal kritiska delmål bland annat att innovation och digitalisering skall bli en naturlig del av vardagen. Även den politiskt tillsatta delen av förvaltningen såg innovation som en viktigt förmåga. Förvaltningen saknade enligt vissa respondenter en funktion som kunde stödja förändringen i förvaltningens olika verksamheter. Intervjuerna visade att förvaltningens verksamheter missade att göra relevanta medarbetare och

intressenter delaktiga i skapandet av mål samt delmål och missade därmed viktiga detaljer. Enligt information från en respondent hade det eller skulle det skapas en idélåda, hen var dock inte helt säker på nuvarande status, där skulle personal kunna framföra sina idéer. Det var tydligt att olika nivåer inom förvaltningen hade olika förväntningar på vad digitaliseringen skulle innebära. Ledningen ville uppnå bättre verksamhetsuppföljning, effektivitet och förmåga att attrahera ny personal. Mellancheferna ville få ett större mandat och bättre stöd i förändringsarbetet och de anställda hoppades på en mindre rigid och smartare vardag som skulle möjliggöra ett kontinuerligt förbättringsarbete och mer tid i det personliga mötet. Dessa olika önskningar står inte nödvändigtvis i konflikt med varandra, men förvaltningen verkade missa Kotters 3:e steg (Definiera en vision). Det saknades delvisioner och delmål i enlighet med vad Kotter föreskriver i sitt 6:e steg (Skapa delmål som kan visa på uppnådda resultat).

Tidsfaktorn upplevdes hos vissa ha för stort fokus i projekt. Det gick att finna i ledningens brådskan att komma igång samt att politiker och chefer upplevde att de låg efter. Det verkade ibland viktigare att göra något än att göra rätt saker, projekt genomfördes utan att förvaltningen skapat en tydlig vision som verksamheterna kunde koppla till sina mål. Det fanns exempelvis ett projekt som var i genomförande baserat på att andra kommuner gjort samma sak, dock utan att man till synes hade varit i kontakt med de personer som projektet tydligt påverkade för att förhöra sig om deras behov. Stressen skapade exempelvis resursbrister relaterat till nyckelkompetenser inom förvaltningen och hos andra förvaltningar vilka de var beroende av.

De framkom att det fanns *olika syn på verksamhetens förmåga att förändra sig*. Synen på förmågan till förändring skiljde sig åt beroende på respondenternas nivå i förvaltningens hierarki. Synen på organisationens vilja och förmåga till förändring från ledningsgruppens perspektiv i förhållande till mellanchefernas och de anställdas perspektiv divergerade tydligt. Det inkluderade synen på vad som skapar den nuvarande situationen. Det faktum att respondenter i samma roll upplevde och

skapade olika bilder av nuläget och hoppades på olika saker i framtiden skapade en splittrad bild av nuläget och vägen till en önskad framtid. Respondenter i ledningen var oroliga över verksamhetens förmåga att ta till sig och genomföra förändringar på grund av att de var ovana vid det . Mellanchefer och anställda uttryckte, i klar kontrast till ledningen, en upplevelse av att vara hindrade av begränsade mandat och långa beslutstider.

Respondenterna hade *olika syn på vad digitaliseringen skulle komma att kunna bidra till*. Det fanns olika tolkningar som sträckte sig från att kunna upprätthålla nuvarande standard på sina tjänster till att kunna utveckla och tillhandahålla nya tjänster till sina medborgare. Flera responder gav uttryck för en vilja att via ny teknik kunna möta sin 'kund' på ett förenklat och förbättrat sätt. Respondenterna exemplifierade bland annat videomöten, instruktionsfilmer och automatisering av de administrativa processerna. Några av respondenterna såg möjligheter i att använda samma eller liknande teknik inom förvaltningen för att sprida information och underlätta möten. Förvaltningens ledning hoppades att digitaliseringen skulle kunna leda till bättre verksamhetsuppföljning och en förmåga att attrahera nödvändig arbetskraft i framtiden. En försvårande faktor var att det fanns en osäkerhet samt en begreppsförvirring i förvaltningen kring olika centrala begrepp. Respondenterna hade olika tolkningar av digital transformation, digitalisering, datorisering och automatisering.

Organisationens struktur skapade gränser inom organisationen vilka försvårade utbyte av information mellan de olika verksamheterna, cheferna och de anställda. Det skapade en *bristande horisontell kommunikation inom förvaltningen och mellan dess intressenter*. Respondenter använde beskrivande ord som 'öar', 'silos' och 'stuprör' när de talade om hur de upplevde verksamhetens förmåga till att kommunicera. Det framträdde en bild där vissa respondenter upplevde en vardag där man jobbade isolerat och hade en liten möjlighet att utbyta erfarenheter och kunskap med andra inom förvaltningen. En mellanchefer beskrev att de sällan talar med varandra inom eller mellan verksamheterna inom förvaltningen och nästan

aldrig med verksamheter i andra delar av kommunen. Hos anställda fanns en upplevelse av att personer inom olika verksamhetsområden träffades relativt sällan. När det skedde upplevde de att det var mer fokus på att lyssna och ta till sig information än att skapa en konstruktiv dialog. Vanligtvis deltog personal från ett och samma verksamhetsområde i dessa möten, utbyte med andra verksamheter inom förvaltningen skedde enligt respondenterna oftast i form av inbjudna talare. Den upplevda isolationen exemplifieras nedan:

“Det finns väl ingen kultur där att man skall samarbeta mellan olika avdelningar. Bara inom socialtjänsten har vi olika öar sen skall man komma över till en helt annan avdelning då blir det ännu större glapp det finns lite barriärer på det viset.” - Respondent 5

Den bristande kommunikationen mellan avdelningar, verksamheter och förvaltningar skapade enligt vissa respondent en situation där det fanns kunskapsskillnader och bristande förståelse som resulterade i olika typer av problem och missförstånd.

4.2.3 Resurser

Resursbrist byggs upp av de faktorer som negativt påverkade upplevelser relaterat till vilka som skulle kunna bidra till den önskade förändringen och de förutsättningar som ansågs nödvändiga. Utmaningar relaterade till resurser bestod av:

- Bristande infrastruktur
- Vakanser i verksamhetskritiska positioner/roller
- Organisationens struktur försvårar för personalen att innovera
- Avsaknad av processer relaterade till förändring
- Ineffektivt resursutnyttjande i form av frekventa möten
- Begränsat med tid till förberedelser
- Centraliserade och lokala nyckelresurser räckte inte till eller saknas
- Stort fokus på förvaltning och uppdrag gav begränsat utrymme för förändring
- Befintlig personals kunnande utnyttjades och utvecklades inte optimalt

Ett återkommande ämne var att respondenterna upplevde en otillräcklig och *bristande infrastruktur*, en punkt som togs upp av nästan alla respondenter, på alla nivåer, inom förvaltningen och inom IT-avdelningen. Att etablera en bättre infrastruktur framstod som ett viktigt delmål och en faktor som tidigare hade försvårat eller hindrat genomförandet av projekt och fortfarande gjorde det. En av respondenterna exemplifierade hur den bristande infrastrukturen försvårar vardagen:

“Sen är det väl det här med utbyggnaden av infrastrukturen som inte riktigt hänger med, det kostar väldigt mycket pengar att installera trådlösa uppkopplingar och sånt där hade man önskat att vi var lite längre fram så att man inte är beroende av att ha ett uttag när man är ute i verksamheterna, inte någon av de verksamheterna jag ansvarar för har något trådlöst wifi där jag kommer åt mitt intranät” - Respondent 5

En komplicerande faktor som framkom var att begränsade resurser gjorde att förvaltningar och deras verksamheter nedprioriterat nödvändiga IT-investeringar till förmån för sin kärnverksamhet. IT-avdelningen såg den nedprioriterade nätverksinfrastrukturen som ett problem, vilket kommunens IT-chef påpekade. I kommunens digitala agenda framkommer det att IT-avdelningen överväger att ta ett mer övergripande ansvar för infrastrukturen för att råda bot på problemet.

Verksamheten hade som nämnts tidigare nyligen omorganiserats, det resulterade enligt respondenterna i att det fanns *vakanser i verksamhetskritiska positioner/roller*. Vissa av de vakanta positionerna var tillsatta, men inte alla, vissa var tillsatta men de anställda personerna var inte i tjänst ännu. Respondenter hade i väntan på att dessa vakanser fylldes eller att anställda personer kom i tjänst vissa svårigheter att komma framåt.

Den studerade förvaltningar utför många olika typer av uppdrag, vilket resulterat i att det fanns flera verksamheter med olika deluppdrag, i tillägg med respondenternas upplevda brist på horisontell kommunikation inom och mellan verksamheterna uppstod en situation där *organisationens struktur försvårade för personalen att*

innovera. Vissa respondenter i verksamheten hade förhoppningar om att kunna jobba mer tvärs verksamheter, förvaltningar och inom kommunen. Respondenter på mellanchefsnivå hade en generell önskan och förväntan om att få en bättre insikt i vilka projekt som planeras, pågår och genomförs. Respondenter upplevde en brist på forum där det fanns möjlighet att utbyta erfarenheter och idéer om problem, utmaningar och existerande lösningar.

Lokalt initierade projekt visade sig vara vanliga inom förvaltningen och respondenterna indikerade att de saknade sammanhållande och koordinerande *processer för förändring*, det som Checkland kallar transformationsprocess eller förändringsprocess. Flera respondenter upplevde att projekten ofta saknade tydliga och väl förankrade mål, led av resursbrist i form av bemanning och hade sällan en mottagande organisation. Denna typ av genomförandeprocess inom förvaltningen visade sig ha en hög misslyckandegrad. En av intressenterna uttryckte det som följer:

“Saker som berör väldigt många måste ha någon som äger processen, oavsett, [...] och då måste man säkerställa att, landa det nu. Är det en del av organisationen och vår vardag eller är det inte det? Så varför är det inte det, vem äger det? Och då går det inte bara att släppa ett projekt, då rinner det ut i sanden” - Respondent 5

Förvaltningen hade genomfört ett flertal projekt som syftat till att bli mera digitaliserad, vissa av dessa har lyckats och andra har inte lyckats. Jämförelser mellan interna dokument och svar från respondenterna visade att uppföljningen av projekt missade viktiga intressenters perspektiv. Analysen visade på en diskrepans mellan dokumenterade projektresultat och den upplevda verkligheten hos de anställda. Vissa respondenter uttryckte att lärandet och analys av effekterna från tidigare projekt som otillräcklig, något som de till synes försökte komma tillrätta med. Det fanns till exempel ett arbetsdokument i form av en handlingsplan som ledningen kommunicerat till den politiska nivån gällande införande av välfärdsteknologi som innehöll information om och utvärderingar av tidigare projekt. Arbetsdokument

verkade dock inte vid tiden för studien vara spritt inom verksamheten och flera respondenterna upplevde fortfarande ett behov av en förbättrad förändringsprocess. Behovet exemplifieras av en respondents reflektion:

“Man har delar av det på plats och framförallt har man dragit många nyttiga erfarenheter genom de projekt som faktiskt har gjorts, men skall man ta ett kliv för att få in digitaliseringen som en naturlig del i arbetet så krävs det så mycket mer” - Respondent 3

Chefer i förvaltningen upplevde att det gick åt för mycket tid i möten för att driva projekt framåt. Intervjuerna visade exempel på att mellanchefer i förvaltningen och på IT-avdelningen upplevde ett *ineffektivt resursutnyttjande i form av frekventa möten*. Vissa respondenter hade medvetet valt att avstå från vissa möten på grund av tidsbrist eller att de upplevde att mötena inte gav tillräckligt med utbyte.

Det fanns en medvetenhet kring behovet av att förändra hur förvaltningen arbetade, vilket resulterade i en upplevelse av att ha *begränsat med tid till förberedelser*. Förvaltningens upplevelse av att digitaliseringen skulle bli stor och genomgripande skapade en form av stress. Känslan verkade uppstå som ett resultat av att respondenterna inom förvaltningens ledning upplevde att de låg efter i digitaliseringen, en känsla som återfanns också på den politiska nivån, hos mellanchefer och hos de anställda. Det fanns en tydlig upplevd brådska i likhet med vad Kotter syftar till i steg 1. En respondent i förvaltningens ledning uttryckte att det var mycket viktigt att komma igång, det visade sig i uttryck som:

“Därför att nu handlar det om att, nu är det inte prat, nu är det verkstad [...]”
- Respondent 2

En respondent pekade på behovet av en sammanhållande kraft i förvaltningen som kan stödja innovation och digitalisering, något som saknades. Andra respondenter pekade snarare på effekter av att en sådan funktion saknades, utan att för den skull efterfråga den. Som en del i att underlätta förändringsarbetet hade IT-avdelningen inrättat ett projektkontor, men trots det så upplevde respondenterna att

samordningen av projekten inte räckte till. En uttalad upplevelse var att *centraliserade nyckelresurser inte räckte till* och en av respondenterna gav uttryck för det:

“Det är för mycket fokus på tidsaspekten och då blir det slagsmål om nyckelresurser. [...] Det är rörigt, det finns ingen ordning och reda”

- Respondent 10

En annan respondent beskrev att vissa projekt varit så sköra och personberoende då *lokala nyckelresurser inte alltid fanns tillgängliga*, att de fallit platt till marken och troligen inte skulle kunna slutföras eftersom projektledaren i förvaltningen valde att sluta.

Ett stort fokus på förvaltning och uppdrag gav begränsat utrymme för förändring, tendensen startade redan i mandatet från den politiska nivån i kommunen och propagerades sedan ned i organisationsstrukturen. Fokus lades tydligt på att utföra den dagliga verksamheten och det begränsade möjligheten att bedriva förbättringsarbete, vilket tydliggörs nedan:

“Har man inget uppdrag kommer ingenting att hända. Man måste ha uppdrag från politiken om det skall komma in på dagordningen och man skall kunna avsätta resurser och pengar”. - Respondent 3

Respondenterna var generellt sett väldigt positiva till den kommande digitaliseringen och hade många idéer om vad digitaliseringen skulle kunna bidra med, men flera respondenter gav olika uttryck för att *befintlig personals kunskaper inte utnyttjades och utvecklades optimalt*. Förvaltningsledningen hade utsett en grupp om ca: 50 personer som skulle delta på en stor mäsas gällande digitalisering, något som kunde tolkas som ett steg för att skapa en grupp som kan leda den kommande förändringen och likställas med Kotters 2:a steg (Skapa en ledande grupp). Dock var det ingen av förvaltningens respondenter utanför ledningsgruppen som tog upp detta initiativ under sina intervjuer. Istället kände sig respondenterna begränsade och delvis motarbetade när de i samförstånd med sin personal försökte övervinna

problem och utmaningar. Det här var ett återkommande problem som påtalades både av respondenter i ledande befattning och av anställda. En av enhetscheferna var tydlig i sin åsikt:

“Personalen är ju mer på banan när det gäller det här att utveckla, tekniken och digitaliseringen. Det är ju ledningen som sätter stopp för det!”.

- Respondent 7

På liknande sätt hade försök till att datorisera eller digitalisera i lokalt anpassade projekt avstannat som en effekt av saknade delleranser och svårigheter att få nödvändiga beslut till stånd. Flera intervjuer visade att personer i olika ställning och inom olika förvaltningar delade liknande upplevelser:

“Jag hade möte i april eller maj förra året [intervjun skedde i mars efterföljande år] med våra utvecklare i socialtjänsten där vi la fram det här. Var kan vi få lägga information till vårdpersonal från [...]? Det är väl där det stannade tänker jag.” - Respondent 6

“Det finns en kultur... som har varit fruktansvärt fyrkantig, den har blivit hundra gånger bättre än vad det är, men det är inte bra”. - Respondent 10

5. Diskussion

Kapitlet inleds med hur resultatet förhåller sig till annan forskning inom området, det övergripande syftet med studien var att hitta olika förändringsledningsrelaterade utmaningar inom den studerade förvaltningen. Som en följd eftersöktes relaterad forskning och möjliga lösningar för att kunna belysa resultatet och hitta möjliga vägar framåt. Därefter diskuterar vi resultatet utifrån våra egna erfarenheter baserat på våra mångåriga karriärer som IT-chef respektive entreprenör i det svenska näringslivet. Sist gör vi en metodreflektion på studien och dess genomförande.

5.1 Studiens resultat i förhållande till annan forskning

Det finns både likheter och olikheter i hur resultatet i denna studie förhåller sig till tidigare forskning. Studien visar att det finns en osäkerhet kring digitaliseringen och införandet av välfärdsteknologin för att skapa en mer digital förvaltning. Offentliga förvaltningar har andra förutsättningar än det privata näringslivet. Genom att beakta dessa olikheter, tror vi dock att offentliga förvaltningar kan dra värdefulla lärdomar från det privata näringslivet. Det kan ske genom att till exempel studera stora komplexa organisationers erfarenheter från förändringsarbete. Dessa lärdomar måste dock sättas i relation till de olikheter som finns mellan den demokratiska och öppna förvaltningen (att uppfylla det sociala kontraktet) jämfört med det mera ekonomiskt centrerade privata näringslivet (att skapa hög avkastning till dess ägare). Karp och Helgö (2008) föreslår att i denna typ av offentlig förvaltning behöver ledare fokusera på att påverka mönstren för mänsklig interaktion för att förändra organisationer framgångsrikt. Ledningens strategiska uppgift måste vara koncentrerad till människor, identitet och relationer, samt skapa förutsättningar för att verksamheternas mellanchefer så att de ges möjlighet och mandat att utveckla medarbetarnas förmåga att lösa verksamhetens specifika uppgifter och problem.

5.2 Hur förhåller sig funna Meta-utmaningar till existerande forskning?

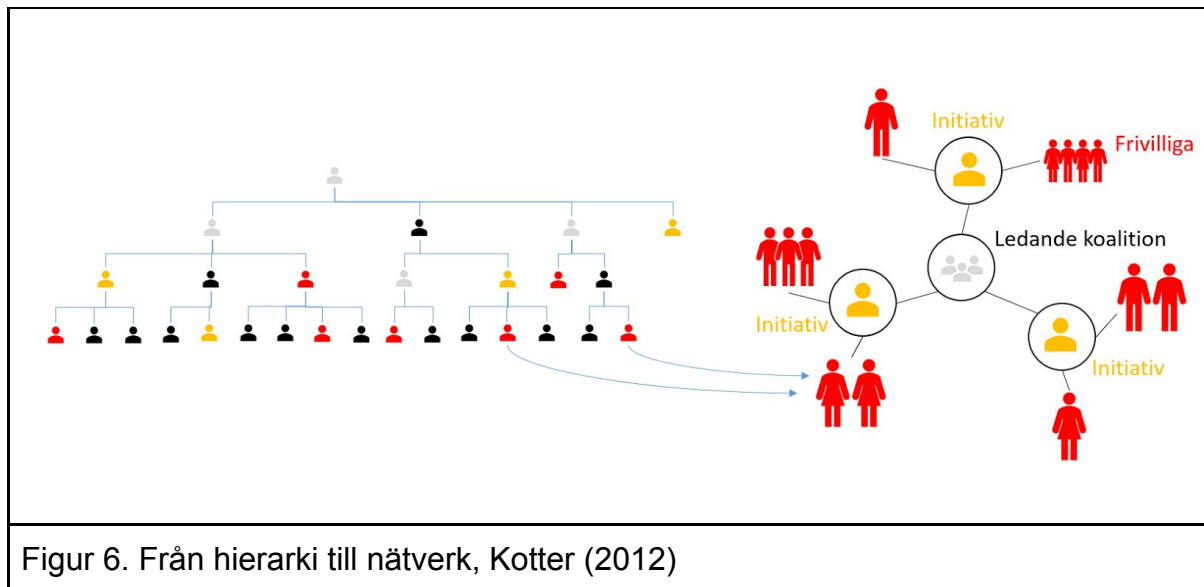
De funna Meta-faktorerna var delvis överlappande och sammankopplade, den sammantagna utmaningen var komplex, ett så kallat "wicked problem" (Rittel & Webber 1973). Utmaningarnas kopplingar skulle troligen kontinuerligt ändra sina inbördes beroenden i takt med att man löste olika utmaningar, det skulle således komma att kräva en kontinuerlig planeringsprocess (Ackoff 1974) för att hantera situationen.

5.2.1 Komplexitet

Den studerade förvaltningen är en stor organisation med många olika verksamhetsgrenar. Att en organisation av en sådan dignitet och mångfald har en hierarkisk organisationsstruktur är inte på något sätt underligt. Hierarkier är enligt Kotter (2012) användbara för att dela upp organisationen i hanterbara enheter baserade på t.ex. geografisk placering, verksamhetens tjänster och kunskapsområden. Detta skapar förutsättningar för hantering av ansvar och hur verksamheten skall rapportera sina resultat. Kotter påpekar dock att hierarkier och byråkrati riskerar att skapa en kultur som är ovillig att ta risker och är svår att förändra. Delar av problembilden är politiskt kopplad till organisationens interna relationer vilket resulterar i att chefer är ovilliga att göra saker utan sin chefs godkännande och att personer i organisationen håller fast vid det gamla för att behålla maktpositioner (Kotter 2012). Den här studien visade, i motsats till Kotters syn, på en tydlig vilja hos personer i chefsposition att ändra på saker och att ta egna initiativ. Frågan är dock om den positiva syn beror på avsaknaden av en tydlig övergripande vision, mål och delmål inom förvaltningen, och därmed en förskönad bild om vad digitaliseringen skall resultera i och bidra med. En anledning till att ifrågasätta resultatet och den överväldigande positiva synen baseras på att digitalisering och införandet av välfärdsteknik inte upplevdes förändra verksamheten på ett re-orienterande sätt (Tushman & O'Reilly 1996). Avsaknaden av upplevt

förändringstryck tillsammans med Kotters (2012) syn att verksamheter tenderar att hålla fast vid det de redan känner till, kan förklara mellanchefernas positiva attityd.

Resultatet påvisade en entusiasm inför kommande digitalisering, samtidigt påvisades en form av "förändringströtthet". Vi upplevde en konflikt mellan en uttalad vilja att förändra och en känsla av att inte ges möjlighet att förändra sin verksamhet, det fanns ingen känd väg framåt bara hinder. Resultatet visade att det fanns en upplevelse av att det bland annat tar för lång tid att bli klar, att det pågår för många förändringar parallellt och samtidigt att det tar för lång tid att få sina egna idéer till genomförande. Det går att härleda till att förvaltningens nuvarande process för att omhänderta nya idéer som kräver att alla chefer i hierarkin säger ja för att de skall genomföras, men det räcker att en av dem säger nej för att de skall ratas. Det visar på ett behov av att förändra hur man hanterar idéer som uppstår i verksamheten. Ett sätt att minska den upplevda komplexiteten skulle vara att möjliggöra för intressenter i verksamheten att mötas för att skapa en grund för bland annat informationsutbyte och gemensamt lärande. Insikten av att det är viktigt att skapa möten där de olika aktörerna kan mötas för att bättre ta till vara på varandras kunskap återspeglades i kommunens digitala agenda som författats av IT-avdelningen. Men även här verkar kommunen basera samarbetsprocessen på sin hierarkiska struktur. Hierarkiska organisationen fungerar enligt Kotter (2012) inte bra som bas för genomförandet av förändringar. Kotter (2012) föreslår att man skapar en parallell modell för att bättre stödja förändringen. Modellen går ut på att skapa nätverk i organisationen som arbetar med att genomdriva och möjliggöra förändringen. Nätverket innehåller personer i organisationen men är frikopplad från dess normala hierarki, se figur 6.



Figur 6. Från hierarki till nätverk, Kotter (2012)

För att bättre förstå vilka olika typer av intressenter som finns inom och utanför förvaltningen skulle förvaltningen kunnat nyttja de teorier och metoder som Checkland (1985;1986) samt Mitchell, Agile & Wood (1997) presenterar. Att bättre förstå intressenterna tror vi skulle kunna hjälpa till i planerandet och genomförandet av förändringen, genom att förstå vilka de är och skapa klarhet i hur dess makt, legitimitet och angelägenhet påverkar förändringsarbetets olika delar.

5.2.2 Samförstånd

Förvaltningens ledning hade insett behovet av förändring och det hade deras "chefer" i form av politiker och kommunchef också gjort. Som synes i resultatdelen visade organisationen på en upplevd stress att komma igång och skapa synliga resultat. Resultatet visade på en upplevd eftersläpning i förhållande till sin mera digitala omvärld oavsett om de hade en politisk eller mera verksamhetsnära position i förvaltningen. Den stress som verksamheten uppvisade kunde leda till att de skulle upprepa samma misstag som flera före dem gjort. Den studerade förvaltningen hade, till skillnad från organisationer i näringslivet, en förmån av att de inte kan bli utkonkurrerade. Det gav dem en möjlighet att tänka efter före, vi menar att förvaltningen skulle försökt minska sin upplevda stress och tagit sig tid att skapa en

övergripande och tydlig vision/strategi (Bartlett & Ghosal 1993; Enquist et al. 2001; Kotter 2007; Kotter 2012; Mintzberg 1994) som dess verksamhetsgrenar kan skapa delvisioner från. Bartlett & Ghosal (1993) menar att ansvaret för att skapa ett tydligt organisationellt syfte och att göra det till en integrerad del av verksamheten ligger hos organisationens ledning. Avsaknaden av visioner och delvisioner för att styra mål och delmål, skapar en risk för att projekten blir för stora (Rosengren & Ohlsson 2011), skapande av projekt som inte genererar nytta samt en politisk hyperaktivitet inom förvaltningen (Dunleavy 2006). Vi tror att det skulle vara möjligt att minska den upplevda komplexiteten som byggdes upp av förändringens omfattning, typ och perspektiv genom att skapa ett förändringsprogram innehållande tydligt definierade delar, delmoment och ordningsföljd (Enquist et al. 2001; Magoulas et al 2012a). Karp & Helgö (2008) konstaterar att människor som arbetar inom offentlig sektor skapar egna visioner, värderingar och strategier baserat på vad de anser är möjligt, något som ligger i linje med resultatet i studien. Fokus måste läggas på att skapa och möjliggöra samarbete, något som minskar risken för t.ex. opportunist (Bartlett & Ghosal 1993). Mål och delmål borde definierats ute i verksamheten nära medborgaren och de personer som utförde förvaltningens vardagssysslor (processer) för att inte missa viktiga intressenters insikter (Rosengren & Ohlsson 2011). Sannolikheten för att man ute i verksamheten har en bättre förståelse för vad det finns för möjligheter till förbättringar och innovation är högre än att ledningen skall kunna förstå alla delar inom verksamheten (Howard 1992).

Resultatet visar att bristen på samsyn inom förvaltningen riskerar att komplicera arbetet med att nå en önskad framtid och hur förändringen skall genomföras i likhet med vad Enquist et al. (2001) uttrycker. Verksamheten har en förväntan på att digitaliseringen skall driva verksamhetsutvecklingen. Detta kan leda till en obalans mellan förhoppningarna som verksamheten har på IT avdelningen och vad IT avdelningen kan och skall genomföra inom ramen för sitt uppdrag. Hierarki och centralisering riskerar därutöver att försvåra förståelsen för vem som kommer att påverkas, vilka som kommer att utföra förändringen och hur den skulle ägas och förvaltas. Det är således viktigt att skapa en samsyn som bland annat baseras på

gemensamma värderingar inom verksamheten (Bartlett & Ghosal 1993). Att skapa gemensamma värderingar som personalen kan ta till sig skapar bättre förutsättningar för att berörda parter skall känna att de *vill* sträva mot något nytt istället för att känna att de *måste* göra det (Kotter 2012). Att skapa en vilja till och önskan om förändring blir extra viktigt i en offentlig förvaltning då den inte är utsatt för konkurrens på samma sätt som en privat näringsverksamhet (Boyne 2002). Bartlett & Ghosal (1993) menar att ansvaret för att skapa dessa gemensamma värderingar åligger verksamhetens ledning, kompletterat med idéerna från Kotter (2012) faller ansvaret på den ledande koalition som styr förändringen. Det skulle således vara upp till de olika initiativens ledare i förändringsnätverket att matcha förmågor, kunskap och resurser i olika projekt, baserat på de individer som frivilligt ställt upp samt de tillgängliga resurser som finns att tillgå.

Som synes i resultatet så finns det i organisationens ledningen en vilja att på ett bättre sätt kunna följa upp verksamheten medan man i verksamheten hoppas på ett större mandat och förbättrade möjligheter att stödja förändring. Kotter (2012) pekar på vikten av att verksamheten måste öka fokus på att leda istället för att styra. Hur innovation skall bedrivas i en kommunal förvaltning måste balansera vilja till och behovet av förändring mot det sociala kontrakt som man har med sina medborgare. Vi tror att den studerade organisationen skulle gagnas av en tydlig vision med underliggande mål och delmål samt skapa relevanta måtvärden som belyser både hur verksamheten sköter sitt uppdrag och hur de arbetar med att förbättra och förändra sin verksamhet. I ett sådant scenario blir det viktigt att organisationens struktur inte bara fungerar som en kontrollapparat utan även tillhandahåller det stöd som verksamheten kan tänkas behöva i sitt förändringsarbete. Det skulle vara i linje med vad Bartlett & Ghosal (1993) föreslår, men det kommer att kräva stora förändringar i hur ledningen, verksamhetschefer och mellanchefer fördelar ut mandat och ansvar i förvaltningen. Howard (1992) belyser spänningen mellan självstyrande och integrering i ett innovationsperspektiv. Howard (1992) visar på vikten av att organisationen förstår vad den övergripande visionen, delvisionen, mål och delmål syftar till och därigenom säkerställer att olika initiativ och projekt bidrar till dessa.

5.2.3 Resurser

Ett återkommande problem som lyftes fram var olika former av upplevda resursbrister. Resultatet av studien ställt i ljuset av relaterad forskning visar på olika möjligheter att lösa den upplevda resursbristen genom att bättre utveckla och utnyttja de resurser som verksamheten redan förfogar över. Verksamheterna kräver enligt kommunens IT-strategi att IT-avdelningen skall stödja dem i utvecklingen av deras respektive område. Vi anser med stöd från Ohlsson et al (2014) att det måste vara förvaltningens uppdrag att möjliggöra och driva förändringen genom att öka sina kunskaper inom IT och verksamhetsutveckling. Det skulle ge dem en ökad intern förmåga och flexibilitet i genomförandet av förändringen. Ohlsson et al (2014) hävdar att organisationer där CIO har ett ansvar för att prioritera processutveckling riskerar att skapa nya problem i form av internpolitik i verksamheten, där intressenter tvingas till en dragkamp om centrala resurser.

Enligt Kotters (1995;1996) åttastegsmodell är det viktigt att dela upp förändringen i hanterbara delar och planera i vilken ordning saker skall ske. Att minska omfånget på projekten minskar komplexiteten och således behovet av specialistkompetens vilket underlättar förändringsledningen. Projekt som inte är så stora kan troligen göra det lättare att hitta rätt aktörer i den befintliga verksamheten för att förverkliga förändringen. Ett exempel där verksamheten påverkats negativt är att kommunen inte har investerat i nödvändig infrastruktur. Således flyttades fokus från den nödvändiga transformationen till att säkerställa grundförutsättningar för förändringen. En resursbrist i form av infrastruktur gjorde att komplexiteten i projekten ökade, vilket i sin tur skapade ytterligare behov av kompetens och resurser knutna till projekten.

Bartlett & Ghosal (1993), Karp & Helgö (2008) och Kotter (1996;2012) menar att man måste arbeta aktivt med att skapa förutsättningar som möjliggör för verksamheten att ta initiativ och öka sin kreativitet. Ett sätt att uppnå detta är att ledningen accepterar komplexiteten i vardagen och överlämnar mandat till verksamheten att innovera och förändra baserat på verksamhetens egna kunskaper

och kompetens. Här såg vi att den studerade förvaltningen hade ett stort förberedande arbete framför sig. Rosengren & Ohlsson (2011) menar att ett vanligt problem i komplexa förändringar är att man missar viktiga intressenter som aktivt skulle kunna bidra till förändringen. Intervjustudien visar att genomförda projekt och den dagliga verksamheten inte skapar förutsättningar för förändring. De kan inte fullt ut dra nytta av organisationens kunnande och kompetens då intressenter i huvudsak värderas utifrån sin maktposition. Howard (1992) menar att man måste skifta fokus från centralt styrd innovation till verksamhetsdriven innovation, den studerade organisationens hierarki behövde stöpas om från att vara en kontrollapparat till att också bli en serviceorganisation för verksamheterna i dess förändringsarbete. Kotter (2012) anser att man skall skapa en parallell organisation som arbetar med innovation frikopplat från verksamhetens vanliga organisationsstruktur. Kotter menar vidare att en nätverksorganisation kan frigöra resurser som kan bidra till förändringen genom att *alla som vill*, kan vara delaktiga, inte bara de som vanligtvis bjuds in. Att låta de som verkligen vill vara med, gör att det oftare appellerar till *hjärta och hjärna*.

Att göra personalen mer delaktig kan således skapa utrymme för lärande av varandra vilket återanvänder existerande resurser och ökar på resurspoolen i form av en kunnigare personal samt ett ökat samförstånd som hjälpa till att minska organisationens upplevda tröghet. Att minska verksamhetens tröghet och fokusera på lärande är enligt Bartlett & Ghosal (1993) en viktig del i att omforma organisationen. En genomgripande digitalisering innehåller ett element av transformation och ger upphov till nya arbetssätt och nya kunskapskrav vilken kräver en förändring även på det personliga planet. Denna typ av genomgripande förändring hade i den studerade förvaltningen resulterat i att några chefer valde att söka sig till nya arbetsgivare. Vi tror att förvaltningen skulle kunna dra nytta av ett 'nätverk för förändring' då det kan möjliggöra för personal och chefer att bli mer delaktiga, på så sätt kunde de minska risken för att förlora viktig kompetens och momentum. När nya chefer eller ny personal måste lägga tid på att förstå nuläget samt skapa ett kontaktnät med andra medarbetare inom kommunen är risken stor att

man förlorar fokus på förändringen. Under återrekrytering kan det uppstå onödig resursbrist samt en risk för att rätt beslutsfattare inte görs delaktiga, det riskerar att negativt påverkar möjligheten till samförstånd. Å andra sidan kunde förvaltningens rekryteringsprocess vid återrekrytering bidra till att stärka upp verksamheten med efterfrågad kunskap, det är enligt Kotter (2007;2012) ett bra sätt att komma åt ny kunskap men samtidigt något som normalt ligger inom ramen för de senare stegen i förändringen. I studien fanns dock tendenser till att man hade en övertro på hur den nya kunskapen skulle kunna hjälpa till med den genomgripande förändringen i organisationen. Kunskaps- förstärkningen var en del av att omforma organisationen i linje med vad Kotter föreslår, men betydande resurser behövde också allokeras för att höja den totala kunskapsnivån och skapa en genomgripande förståelse och nyfikenhet på vad digitaliseringen kunde bidra med.

Skiftet och transformationen från en byråkratisk långsam förvaltning till en mera agil och innovativ serviceorganisation kunde inte ske inom ramen för enskilda individers kunskap, utan måste som vi såg det byggas på verksamhetens nya gemensamma förståelse och synsätt. Organisationens struktur måste förutom att vara en kontrollfunktion också bidra med stöd och resurser till verksamheten för att möjliggöra innovation och förändring (Bartlett & Ghosal 1993; Kotter 1996; Kotter 2012; Howard 1992). Resurser kan vara att till exempel skapa utrymme för de anställda att vara kreativa, det vill säga att det finns ett visst slack i organisationens arbete. Det fanns vilja till innovation i den studerade organisationen, vilket redovisats tidigare, men förvaltningens arbetssätt gav inte uppmärksamhet och näring till dessa medarbetares kreativitet och förändringsbenägenhet. Vi tror således att förvaltningen går miste om många personers bidrag och missar att förvalta och förädla några av sina viktigaste resurser. Allt detta sammantaget indikerar att förvaltningen står inför stora kommande förändringar kopplade till organisationskultur, något som vanligtvis är väldigt utmanande för stora organisationer.

5.3 Författarnas egna reflektioner

Offentliga organisationer har ofta som ett resultat av lägre konkurrenstryck en möjlighet att faktiskt ta sig tid till att planera den kommande förändringen, en förmån som många verksamheter i det privata näringslivet inte har. Samtidigt finns det en inbyggd komplexitet i den kontext som en kommun verkar inom. En kommun skall vara trygg och förutsägbar för *alla* sina medborgare vilket skapar en viss tröghet, det skall ställas mot behovet av att effektivisera och förnya sig för att möta kraven på digitalisering och innovation från staten och kommunens medborgare. Att balansera trygghet och förutsägbarhet mot behovet av effektivisering och förnyelse inom ramen för de olika begränsningar som finns är utmanande. Det kommer att ställa stora krav på organisationen i arbetet med att definiera sin vision, sina olika mål och genomföra själva förändringen. Via en tydlig vision och långsiktig plan för verksamhetens utveckling, skulle förvaltningen kunna utveckla förutsättningarna för att förvalta och förädla den kompetens som finns i verksamheten samt relationen till sina medborgare. För att åstadkomma det skulle det krävas ett mod att tänka efter före och att släppa tyglarna genom att ställa om från att styra verksamheten till att leda den, med andra ord, förändra förvaltningens kultur. Modet sträcker sig inte bara till ledningen i förvaltningen utan även vidare till politiker och kommunledning. Begränsande policier och regelverk inom förvaltningen fokuserar på att förvalta verksamheten, de styr därmed vad som skall utföras och begränsar verksamhetens handlingsfrihet. Förvaltningen borde istället sätta tydliga mål för vad som skall uppnås och inom vilka ramar. En övergripande visionen initierad av förvaltningens ledning och delvisioner utvecklade av verksamheterna själva skulle kunnat avdramatisera förändringen. En god uppdelning av förändringen skulle kunna skapa förutsättningar för lokalt formulerade projekt vilka skulle kunna bidra till den övergripande visionen. Det faller sig ganska naturligt att chefer i denna typ av förvaltande organisation har ett fokus på att styra och förvalta genom att på detaljnivå se till att organisationen genomför sitt uppdrag. Jämförelsen med att titta på hur snabbt det privata näringslivet har varit tvingade till att mycket snabbt ställa om till en mera digital verksamhet, skapar en mycket polariserad bild av hur

angeläget det är för förvaltningen att digitalisera. Det ligger i samhällets intresse att skapa en effektiv förvaltning, denna nödvändiga effektiviseringsprocess måste vara öppen för att implementera digitala lösningar. Processen att ställa om sig från att vara endast förvaltande till att vara innovativ kommer att kräva en omfattande transformation vilken i sig är positiv. Men transformationen måste genomföras distribuerat och drivas så att den skapar nytta för medborgare och medarbetare samt kunskap och ökad effektivitet för förvaltningen.

5.4 Metodreflektion

Det fanns bara möjlighet att studera en verksamhet inom kommunen, det vill säga en socialförvaltning som på många sätt fick representera digitaliseringsarbete på kommunal nivå. Det finns således en viss risk för att den studerade verksamheten inte utgjorde ett representativt urval av de svenska kommunerna. Men det faktum att de var aktiva inom SKLs projekt gällande digitalisering (det s.k. LEDA-projektet), var villiga att dela med sig av information, låg i rätt fas för vår studie samt att de fanns inom ett rimligt geografiskt avstånd gjorde att vårt val föll på denna förvaltning. Eventuellt begränsas möjligheten att generalisera resultaten från studien av den studerade förvaltningens och kommunens unika förutsättningar, exempelvis antal medborgare, geografiska förutsättningar, åldersstruktur hos kommunens personal och medborgare.

Vi ansåg att ett första möte med förvaltningens representanter var viktigt för att vi skulle få en kort beskrivning av deras syn på och en nulägesbild av var förvaltningen befann sig och få en insikt i hur de ser på välfärdsteknologi och digitalisering.

Ganska snart konstaterade vi att förvaltningen var komplex och att de hade ett mycket genomgripande förändringsarbete framför sig, det ledde oss till att analysera vilka teoretiska ramverk som kunde möjliggöra en sådan studie. Studien genomfördes med en öppen och bred ansats, målet var att belysa vad som kunde utgöra utmaningar och hinder inom förvaltningen i dess digitalisering. Med dessa ingångsvärden sökte vi efter teoretiska ramverk som är väl genomarbetade och förankrade inom akademisk forskning. Avgränsningarna i detta tidiga skede kom att

påverka studiens utfall vilket var naturligt, men det var av stor vikt att använda väl beprövade metoder som har hämtat sin empiri åtminstone delvis i den offentliga sektorn. Vi valde att använda DELTA-ramverket som bas och kompletterade med väl etablerade metoder som vi hade kännedom om sedan tidigare. Valet av modeller och metoder kan i sig ha varit begränsande. Men, det faktum att studien skulle utföras under en begränsad tidsperiod tillsammans med studiens öppna ansats skapade en intressant men utmanande situation där vi kände att det var nödvändigt att återanvända verktyg som vi kände oss trygga med för att inte riskera genomförandet. Under studiens olika faser uppstod ny kunskap och nya insikter, i ljuset av dessa kan vissa val som gjorts under studien i efterhand sättas i ett nytt och större perspektiv och ibland ifrågasättas.

Ingången till verksamheten och studiens respondenter bestod av kommunens innovationsutvecklare, socialchefen och socialförvaltningens administrativa chef. Arbetssättet med att hitta respondenter var iterativt och byggde på att vi efterfrågade ytterligare respondenter genom att be om namn på nya personer från de respondenter som vi redan intervjuat så kallad snowball sampling (Robson 2002). Det fanns således en risk, att de nya respondenter vi fick tillgång till skulle kunna vara utvalda för att de hade en speciell åsikt, hade en viss inställning till den kommande förändringen eller relation till den tidigare respondenten. Oron stillades dock av resultatet som gav en nyanserad bild av hur respondenterna upplevde sin nuvarande situation och sina tankar om framtiden.

Resultatet av den här studien kan upplevas som väldigt negativt och bara påvisa de problem som finns inom förvaltningen. Letar man efter utmaningar och problem är det dock sådana man finner, det betyder inte på något sätt att den undersökta förvaltningen och dess verksamheten är utan styrkor och förtjänster. Resultaten och analysen står helt enkelt i relation till den övergripande forskningsfrågan som guidade oss:

*Vilka är de mest framträdande **utmaningarna** när det gäller ledning av en kommuns digitaliseringsarbete?*

5.5 Framtida forskning

Den intervjustudie som genomfördes, påvisade vilka utmaningar och meta-utmaningar som riskerar att negativt påverka den kommande förändringen. Vi anser att det vore intressant att verifiera resultat och processen genom att studera en socialförvaltning i en annan kommun eller en annan förvaltning i samma kommun, för att på så sätt utesluta lokala variabler som eventuellt påverkat resultatet. Vidare vore det intressant att närma sig en större del av personalen och cheferna i förvaltningen via en kvantitativ studie med syftet att verifiera den kvalitativa studiens resultat. Det vore även intressant att applicera det skapade teoretiska perspektivet på en annan offentlig organisations kommande förändringsarbete för att verifiera dess funktion och den metodologi som användes i denna studie. Intressentperspektivet i sig skulle kunna utgöra underlag för en helt egen och intressant studie om kommunernas digitalisering.

6. Slutsatser

Intervjustudiens syfte var att under planeringsfasen inför en digitalisering hitta utmaningar som riskerar att negativt påverka en kommande förändring hos en socialförvaltning. Forskningsfrågan som guidade vår studie var:

Vilka är de mest framträdande utmaningarna när det gäller ledning av en kommuns digitaliseringsarbete?

Baserat på studiens resultat anser vi att det är möjligt, och viktigt, att avsätta tid till att: definiera en tydlig vision; delegera ansvar och mandat till verksamheten, så att den kan bidra med innovationskraft; skapa en process som kan följa upp, styra och stödja digitaliseringen; skapa möjligheter för personalen att öka sitt kunnande genom att till exempel utbyta kunskap och information inom förvaltningen och kommunen; och, se bortom en persons maktposition när man letar efter förändringsivrare som inget hellre vill än att hjälpa till.

Vi har med DELTA-ramverket som bas, kompletterad med idéer, koncept, definitioner, best-practice med mera från relevanta metoder och teorier, visat att det är möjligt att hitta utmaningar i planeringen av en kommande förändring. De meta-utmaningar som studien fann relaterade till: komplexitet, samförstånd och resurser, dessa utmaningar var sammankopplade och delvis överlappande. Komplexitet aggregerades från utmaningar som var försvårade för förvaltningen att hantera, planera och strukturera i den kommande förändringen. Följande underliggande utmaningar bygger upp meta-utmaningen komplexitet:

- Motstridiga krafter i den studerade förvaltningens miljö
- Långa besluts- och genomförandetider
- Otydligt definierade roller
- Strikt hierarkisk förvaltning med en stark centralisering

- För litet beslutsmandat relaterat till förändring ute i förvaltningens verksamheter
- En detaljstyrd förvaltning med många rigida regler och policy
- Förvaltningen var beroende av IT-avdelningen för att kunna genomföra en digitalisering.

Samförstånd aggregerades från de utmaningar som negativt påverkade förvaltningens sammanhållna syn på situationen i nutid, önskad framtid och vägen dit. Följande underliggande utmaningar bygger upp meta-utmaningen samförstånd:

- Splittrad och otydlig målbild och vision
- Tidsfaktorn upplevdes hos vissa ha för stort fokus i projekt
- Olika syn på verksamhetens förmåga att förändra sig
- Olika syn på vad digitaliseringen skulle komma att kunna bidra till
- Bristande horisontell kommunikation inom förvaltningen och med dess intressenter

Resursbrist aggregerades från utmaningar som negativt påverkade upplevelser relaterat till vilka som skulle kunna bidra till den önskade förändringen och de förutsättningar som ansågs nödvändiga. Följande underliggande utmaningar bygger upp meta-utmaningen resursbrist:

- Bristande infrastruktur
- Vakanser i verksamhetskritiska positioner/roller
- Organisationens struktur försvårar för personalen att innovera
- Avsaknad av processer relaterade till förändring

- Ineffektivt resursutnyttjande i form av frekventa möten
- Begränsat med tid till förberedelser
- Centraliserade och lokala nyckelresurser räckte inte till eller saknas
- Stort fokus på förvaltning och uppdrag gav begränsat utrymme för förändring
- Befintlig personals kunskande utnyttjades och utvecklades inte optimalt

Studien bidrar till en ökad akademisk förståelse av och insyn i vilken typ av utmaningar som en kommunal förvaltning riskerar att möta i den kommande digitaliseringen. Resultaten från studien kan nyttjas av praktiker för att förstå utmaningar kopplade till förändringsprojekt relaterade till digitalisering. Vi anser att det borde vara möjligt att generalisera resultatet från studien av en förvaltning till kommunens övergripande digitaliseringsarbete. Möjligheten att vidare generalisera resultaten från studien begränsas eventuellt av den studerade förvaltningens och kommunens unika förutsättningar. Studiens teoretiska ramverk kan hjälpa till att skapa en ansats i planeringen för att bryta upp en till synes oöverskådlig situation i mer hanterbara delar och steg.

Referenslista

- Ackoff, R.L. 1974. *Redesigning the future : a systems approach to societal problems*, New York: Wiley & Sons.
- Ackoff, R.L. 1998. A Systemic View of Transformational Leadership. *Systemic Practice and Action Research*, 11(1), pp.23–36.
- Bartlett, C. A. & Ghoshal, S. 1993. Beyond the M-form: toward a managerial theory of the firm. (Special Issue: Organizations, Decision Making and Strategy). *Strategic Management Journal*, 14(SPEISS), p.23.
- Bergvall-Kåreborn, B., Mirijamdotter, A. & Basden, A., 2004. Basic Principles of SSM Modeling: An Examination of CATWOE from a Soft Perspective. *Systemic Practice and Action Research*, 17(2), pp.55–73.
- Boyne, G.A. 2002. Public and Private Management: What's the Difference? *Journal of Management Studies*, 39(1), pp.97–122.
- Burnes B. 2009. *Managing Change, Fifth Edition*. Prentice Hall
- Charmaz, K., 2004. Premises, Principles, and Practices in Qualitative Research: Revisiting the Foundations. *Qualitative Health Research*, 14(7), pp.976–993
- Checkland P. 1985. From Optimizing to Learning: A Development of Systems Thinking for the 1990s. *Journal of the Operational Research Society*, 36(9), p.757.
- Checkland P. 2000, Soft Systems Methodology: A Thirty Year , Retrospective, *Systems Research and Behavioral Science Syst. Res.* 17, S11–S58
- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., Tinkler, J. 2006. New Public Management Is Dead Long Live Digital-Era Governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(3), pp.467–494.
- Ek M., Lindroth P. 2016. Sveriges små kommuner halkar efter i digitalisering. *Dagens Nyheter* 11 augusti.
<http://www.dn.se/arkiv/debatt/sveriges-sma-kommuner-halkar-efter-i-digitalisering/> [2017-06-27]
- Enquist H., Magoulas T., Bergenstjerna M.; Holmqvist M. 2001. DELTA Meta Architecture for Proactive Management of Coordinated Development in Complex Enterprises and Information Systems. *DELTA Meta Architecture for Proactive Management of Coordinated Development in Complex Enterprises and Information Systems*.

Enquist H, Magnusson J & Nilsson A, 2006. DELTA, an architecture for management of enterprise development. *Proceedings Of The 14th European Conference On Information Systems*, Ecis 2006 2006, 12p, pp.Proceedings of the 14th European Conference on Information Systems, ECIS 2006 2006, 12p.

Gartner 2017. <http://www.gartner.com/it-glossary/digitalization>. [2017-03-17]

Gartner 2017. <http://www.gartner.com/it-glossary/?s=digitization> [2017-03-17]

Allaire, P., 1992. The CEO as organizational architect: an interview with Xerox's Paul Allaire. Interview by Robert Howard. *Harvard business review*, 70(5), pp.106–21.

Karp, T. & Helgø, T.I.T. 2008, "From Change Management to Change Leadership: Embracing Chaotic Change in Public Service Organizations", *Journal of Change Management*, vol. 8, no. 1, pp. 85-96.

Kallinikos J., Aaltonen A. & Marton A. (2010). A Theory of Digital Objects. *First Monday*, Volume 15, Number 6 - 7 June 2010. <http://firstmonday.org/ojs/index.php/fm/article/view/3033>. [2017-03-17]

Klein, H.K. & Myers, M.D., 1999. A Set of Principles for Conducting and Evaluating Interpretive Field Studies in Information Systems. *MIS Quarterly*, 23(1), pp.67–93.

Kotter, J P, 1995. Leading change: why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73(2), pp.59–67.

Kotter, J.P., 1996. *Leading change*, Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

Kotter, John P., 2012. Accelerate! How the most innovative companies capitalize on today's rapid-fire strategic challenges - and still make their numbers.(The Big Idea). *Harvard Business Review*, 90(11), p.44.

Leonardi P.M. (2010). Digital materiality? How artifacts without matter, matter, *First Monday*, Volume 15, Number 6 - 7 June 2010. <http://firstmonday.org/ojs/index.php/fm/article/view/3036> [2017-03-17]

Lundevall, K., Hallin, A., Lagergren, M., Wretlund, M. 2012. eGovernment in a swedish municipality-change management in the planning process. *Proceedings Of The European Conference On E-Government, Eceg*, pp.408–415.

Magoulas T., Hadzic A.,Saarikko T., Pessi k. 2012. Sustainable Enterprise Architecture. A Three-dimensional Framework for Management of

Architectural Change. Sustainable Enterprise Architecture. A Three-dimensional Framework for Management of Architectural Change.

Magoulas T., Hadzic A., Saarikko T., Pessi K. 2012. Alignment in Enterprise Architecture: Investigating the aspects of alignment in architectural approaches. *Electronic Journal Of Information Systems Evaluation*, 15(1), pp.

Malthouse E. C., Haenlein M., Skiera B., Wege E. & Zhang M. 2013. Managing Customer Relationships in the Social Media Era: Introducing the Social CRM House. *Journal of Interactive Marketing*, 11/2013, Volume 27, Issue 4

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. 2013. *Qualitative data analysis*. Sage.

Mintzberg, H. 1994. THE FALL AND RISE OF STRATEGIC PLANNING. *Harvard Business Review*, 72(1), pp.107–114.

Mitchell, R. K., Agile, B. R. and Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 4, sidor 853-886.

Myers, M.D., 2013. *Qualitative research in business & management 2*. uppl., London: SAGE.

Ohlsson, J., 2016. Exploring Designs for a Process Prioritisation Method. , pp.*Report Series / Department of Computer & Systems Sciences*, Stockholm University.

Ohlsson, J., Han, S. & Bouwman, H. 2017, "The prioritization and categorization method (PCM) process evaluation at Ericsson: a case study", *Business Process Management Journal*, vol. 23, no. 2, pp. 377.

Ohlsson, J., Han, S., Johannesson, P., Carpenhall, F. & Rusu, L. 2014, "Prioritizing business processes improvement initiatives: The Seco tools case". I M. Jarke et al. (Eds.): *CAiSE 2014*, LNCS 8484, pp. 256–270, 2014.

Regeringskansliet, 2015.Om Sverige i framtiden - en antologi om digitaliseringens möjligheter.
<https://data.riksdagen.se/fil/0C0A2DB4-5C94-4BE2-AA70-207B231583FB>
[2017-06-30]

Regeringskansliet, 2016. Utredningen om effektiv styrning av nationella digitala tjänster i en samverkande förvaltning.
<http://www.sou.gov.se/n-201601-utredningen-om-effektiv-styrning-av-nationala-digitala-tjanster-i-en-samverkande-forvaltning/> [2017-06-30]

Regeringskansliet, 2016. För digitalisering i tiden : slutbetänkande, Stockholm: Wolters Kluwer.
http://www.regeringen.se/4af25c/contentassets/f7d07b214e2c459eb5757cea206e6701/sou-2016_89_webb.pdf [2017-06-27]

Regeringskansliet, 2016. Vision e-hälsa 2025.
<http://www.regeringen.se/informationsmaterial/2016/04/vision-e-halsa-2025/>. [2017-06-30]

Riksrevisionen 2016. Den offentliga förvaltningens digitalisering.
http://www.riksrevisionen.se/PageFiles/24636/RiR_2016_14_DIGITALISERING_ANPASSAD.pdf [2017-06-27]

Robson, C. 2002, *Real world research: a resource for users of social research methods in applied settings*, 2nd edn. Blackwell Publishing

Rosengren, Björn & Ohlsson, Jens, 2011. e-government challenges: from applications to complex solutions. *2011 International Conference On Management And Service Science*, pp.2011 International Conference on Management and Service Science.

Rittel, H. & Webber, W., 1973. Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences*, 4(2), pp.155–169.

Sashi, C. M. (2012). Customer engagement, buyer-seller relationships, and social media. *Management Decision*, 03/2012, Volume 50, Issue 2

Scott Morton, M.S. & Thurow, L.C., 1991. *The corporation of the 1990s : information technology and organizational transformation*, New York: Oxford University Press.

Shekarabi A. 2016. Digitaliseringen av offentlig sektor ska nu snabbas på. Dagens Nyheter 12 december.
<http://www.dn.se/arkiv/debatt/digitaliseringen-av-offentlig-sektor-ska-nu-snabbas-pa/> [2017-06-27]

Socialstyrelsen. 2017. Införandet av ny teknik inom socialtjänsten går långsamt.
<http://www.socialstyrelsen.se/nyheter/2017/digitaliseringeninomsocialtjanst-engarlangsamt> [2017-06-27]

Socialstyrelsen. 2017. Välfärdsteknik.
<http://www.socialstyrelsen.se/nationellehalsa/valfardsteknik> [2017-09-24]

Svensk ordbok. Datorisera:
<http://www.saob.se/so/visa.php?id=1380344106> [2017-05-14]

Svensk ordbok. Digitalisera:
<http://www.saob.se/so/visa.php?id=202947995> [2017-05-14]

Svenska Kommuner och Landsting (SKL) 2017. Så styrs en kommun.
<https://skl.se/demokratiledningstyrning/politiskstyrningfortroendevalda/kommunaltselfstyresastyrskommunenochlandstinget/sastyrskommunen.735.html> [2017-10-01]

Tushman, Michael L. & O'Reilly, Charles A., III, 1996. Ambidextrous organizations: managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), p.8.
<http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.ub.gu.se/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=7d842d43-d00b-4ab6-84fb-91f2769ddc38%40sessionmgr104&vid=1&hid=118>

Van Der Wal, Z., De Graaf, G. & Lasthuizen, K., 2008. WHAT'S VALUED MOST? SIMILARITIES AND DIFFERENCES BETWEEN THE ORGANIZATIONAL VALUES OF THE PUBLIC AND PRIVATE SECTOR. *Public Administration*, 86(2), pp.465–482.

Holton, J.A. & Walsh, I., 2017. *Classic grounded theory : applications with qualitative and quantitative data*.
https://books.google.se/books?hl=sv&lr=lang_en&id=BMm3CgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT11&dq=Walsh+%26+Holton,+2016&ots=SrH3Cu7bCc&sig=e78dmNNLEGez1gvqVyUfXoNRUPQ&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false [2017-06-27]

Wikipedia: Datorisering. <https://sv.wikipedia.org/wiki/Datorisering> [2017-04-13]

Wikipedia: Digitalisering. <https://sv.wikipedia.org/wiki/Digitalisering> [2017-04-13]

Appendix 1: Intervjufrågor

Varje huvudfråga, därefter specificeras de även med de stödfrågor som vi vid behov nyttjades.

Sammanfattning av huvudfrågorna:

1. Kan du kort beskriva din roll och dina erfarenheter av ditt arbete hittills?
2. Kan du kort beskriva hur du använder teknik i vardagen och i ditt arbete? (t.ex. smartphones, datorer, plattor, Facebook, Office365, Google, Blocket)
3. Vad hoppas du att digitalisering och välfärdsteknik skall skapa för "värden" för brukarna?
4. Hur tror du att digitaliseringen kommer att påverka dig och ditt arbete?
5. Hur skulle du beskriva den kultur som finns inom socialkontoret?
6. Kan du beskriva hur ni arbetar när ni genomför förändringar?
7. Vad tycker du att ni skall fokusera på för att underlätta den kommande förändringen?
8. Hur känner du inför de kommande förändringarna?

Om individen:

1. Kan du kort beskriva din roll och dina erfarenheter av ditt arbete hittills?
 - Hur benämns din nuvarande roll?
 - Hur länge har du innehaft din nuvarande roll?
 - Är din roll politiskt tillsatt?
 - Har du kontinuerlig kontakt med era "kunder/brukare" i tjänsten ?
2. Kan du kort beskriva hur du använder teknik i vardagen och i ditt arbete? (t.ex. smartphones, datorer, plattor, Facebook, Office365, Google)
 - Hur har ditt nyttjande ändrats över tiden?

Om digitalisering:

3. Vad hoppas du att digitalisering och välfärdsteknik skall skapa för "värden" för brukarna?

- Vad betyder digitalisering för dig?
- Vad betyder välfärdsteknik för dig?
- Vad upplever du som målet med att digitalisera välfärdssystemet?

4. Hur tror du att digitaliseringen kommer att påverka dig och ditt arbete?

- Vilka tror/tycker du är drivkrafterna bakom den planerade förändringen?

Om verksamheten:

5. Hur skulle du (vilja) beskriva den kultur som finns inom socialtjänsten?

- Gemensam eller fragmenterad kultur?
- Centraliserad eller lokal styrning?
- Hur jobbar ni för att skapa en gemensam kultur?

Förändring:

6. Kan du beskriva hur ni arbetar när ni genomför förändringar?

Hur tillvaratas nya idéer?

- Hur arbetar ni inom er avdelning med att koordinera införandet av välfärdstekniken och digitaliseringen?
- Beskriv hur t.ex. Information sprids i organisationen?
- Hur kan du ge återkoppling om det är något du inte förstår?
- Hur kan du ge återkoppling om du har idéer gällande projektet?
- Hur upplever du att förändringstakten är i ditt arbete och inom din avdelning?
- Vad kan ni se för utmaningar där ni är beroende av andra för att kunna lyckas?
- Hur försäkrar ni er om att det nya blir det naturliga?

7. Vad tycker du att ni skall fokusera på för att underlätta den kommande förändringen?

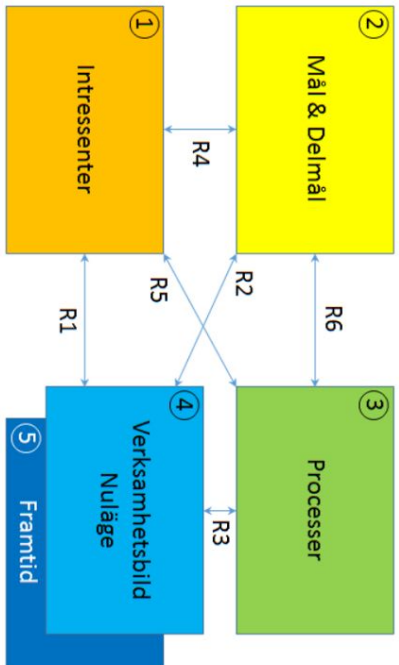
- Vad tror du att ni kommer att behöva för att möjliggöra det kommande förändringsarbetet?
- Om du ser till dig själv, vilka nya kompetenser tror du är viktiga i den kommande förändringen?
- Hur upplever du att inställningen är till den kommande förändringen i din del av organisationen? Hos olika personer, personalgrupper? Brukare?
- Från ditt perspektiv, hur tror du att kommande förändringar påverka er, och er relation till andra avdelningar eller intressenter inom kommunen?

8. Hur känner du inför de kommande förändringarna?

- Verkar pesonen positiv, avvaktande, negativ?

Appendix 2: Kodningsmall

Tid				Kommentarer författare 1				Namn på avlyssnad fil:				Kommentarer författare 2			
Start	Slut	Citat / Summering av passage		Start	Slut	Citat / Kodning av passage		Start	Slut	Citat / Kodning av passage		Start	Slut	Citat / Kodning av passage	
xx:xx	xx:xx			xx:xx	xx:xx										



Appendix 3: Information om insamlad empiri

Genomförda intervjuer

Intervju ID	ID deltagande respondenter	Typ	Längd
1	1,2,3	Inledande möte med förvaltningen	55 minuter
2	1,2	Intervju på plats, 2 personer	60 minuter
3	4	Intervju på plats	38 minuter
4	5	Intervju på plats	70 minuter
5	6	Intervju på plats	53 minuter
6	7,8	Intervju på plats, 2 personer	50 minuter
7	9	Intervju på plats	51 minuter
8	3	Intervju via Skype for Business	59 minuter
9	10	Intervju på plats	58 minuter
10	11,12	Intervju på plats, 2 personer	49 minuter
11	13	Intervju på plats	40 minuter
12	14	Intervju på plats	64 minuter
13	15	Intervju via Skype for Business	19 minuter

Insamlade dokument

ID	Typ
1	Förvaltningens organisation
2	Kommunens aktiva IT-strategidokument
3	Handlingsplan från förvaltningen för införande av välfärdsteknologi
4	Dokumentation av kommunens IT-miljö
5	Svenska Kommuner och Landsting (SKL) 2017. Så styrs en kommun. https://skl.se/demokratiledningstyrning/politiskstyrningfortroendevalda/kommunaltsjalvstyresastyrskommunenochlandstinget/sastyrskommunen.735.html

Appendix 4: Genomförandeprocess datainsamling

